

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**LA PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN Y SU INCIDENCIA  
EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN  
REGIONAL DE EDUCACIÓN DE TACNA, EN EL 2009**

**TESIS**

Presentada por:

**Ing. LISBETH YESENIA QUISPE JIMÉNEZ**

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON  
MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

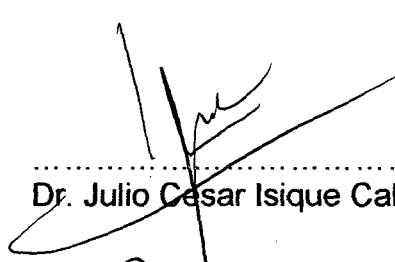
**TACNA - PERÚ  
2011**

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA  
ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

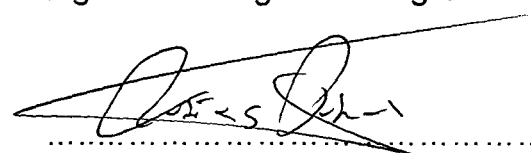
**LA PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN Y SU INCIDENCIA EN  
LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL  
DE EDUCACIÓN DE TACNA, EN EL 2009**

Tesis sustentada y aprobada el 15 de Junio del 2011; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :   
.....  
Dr. Julio Cesar Isique Calderón

SECRETARIO :   
.....  
Mgr. Segundo Alvarado Contreras

MIEMBRO :   
.....  
Mgr. Oscar Begazo Portugal

ASESOR :   
.....  
Dr. Rubens Pérez Mamani

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, por todo su apoyo, paciencia y comprensión que conllevó la realización del presente trabajo de investigación y la culminación de mis estudios de posgrado.

A mis docentes de la Escuela de Posgrado, por el constante impulso y recomendaciones que inculcaron en mí, para ser mejor profesional cada día y culminar satisfactoriamente esta etapa.

La Autora.

A Symon y Martín.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Agradecimiento.....	iii
Índice de Contenido.....	v
Índice de Cuadros.....	x
Índice de Figuras.....	xiii
Resumen.....	xvi
Abstract.....	xvii
Introducción.....	01

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	03
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	07
1.2.1 Problema general.....	07
1.2.2 Problemas específicos.....	07
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	08
1.3.1 Justificación de la investigación.....	08
1.3.2 Delimitación de la investigación.....	11
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	11

1.5 OBJETIVOS.....	12
1.5.1 Objetivo general.....	12
1.5.2 Objetivos específicos.....	12
1.6 HIPÓTESIS.....	13
1.6.1 Hipótesis general.....	13
1.6.2 Hipótesis específicas.....	14

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	16
2.2 BASES TEÓRICAS.....	21
2.2.1 Proceso administrativo.....	21
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	37
2.3.1 DIRECCIÓN.....	37
2.3.2 ESTILOS DE DIRECCIÓN.....	37
2.3.3 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS MODELOS AFINES A LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN.....	41
2.3.4 TENDENCIAS DEL LIDERAZGO .....	47

2.3.5	CLASIFICACIÓN DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN.....	50
2.3.6	CUALIDADES DEL LÍDER.....	58
2.3.7	MOTIVACIÓN.....	62
2.3.8	CICLO DE LA MOTIVACIÓN.....	63
2.3.9	MOTIVACIÓN COMO INFLUENCIA EN EL ÁMBITO LABORAL.....	66
2.3.10	TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN.....	69
2.3.11	IMPORTANCIA DEL GERENTE EN LA MOTIVACIÓN...	80
2.3.12	LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE TACNA.....	83

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	93
3.3.1	Tipo de investigación.....	93
3.3.2	Diseño de investigación.....	93
3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	94
3.2.1	Población.....	94

3.2.2 Muestra.....	94
3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	96
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	97
3.5 FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	97
3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	98

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1 CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS Y ESCALA DE VALORACIÓN.....	99
4.2 RESULTADOS: PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN.	103
4.2.1 Análisis por indicador de la variable.....	103
4.2.2 Análisis general de la variable.....	118
4.3 RESULTADOS: MOTIVACIÓN.....	124
4.3.1 Análisis por indicador de la variable.....	124
4.3.2 Análisis general de la variable.....	133
4.4 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	139

4.4.1 Hipótesis específicas.....	139
4.4.2 Hipótesis general.....	145
CONCLUSIONES .....	148
RECOMENDACIONES.....	150
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	152
ANEXOS.....	161
Anexo 1.- CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN.....	162
Anexo 2.- CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN.....	163

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.-	Teoría de los factores de Herzberg.....	75
Cuadro 2.-	CAP de la DRE-Tacna.....	92
Cuadro 3.-	Tamaño de la muestra.....	95
Cuadro 4.-	Variables e indicadores.....	96
Cuadro 5.-	Indicador-pregunta: percepción del estilo de dirección.....	100
Cuadro 6.-	Indicador-pregunta: motivación.....	100
Cuadro 7.-	Escala de valoración: percepción del estilo de dirección.....	101
Cuadro 8.-	Escala de valoración: motivación.....	101
Cuadro 9.-	Alpha de Cronbach: percepción del estilo de dirección.....	102
Cuadro 10.-	Alpha de Cronbach: Motivación.....	102
Cuadro 11.-	Indicador N° 01: Habilidad para relacionarse con su personal- PED.....	103
Cuadro 12.-	Indicador N° 02: Habilidad para motivar a su personal.....	106

Cuadro 13.-	Indicador N° 03: Capacidad para detectar y solucionar problemas.....	109
Cuadro 14.-	Indicador N° 04: Inculcar visión y objetivos organizacionales.....	112
Cuadro 15.-	Indicador N° 05: Habilidad para comunicarse y comprender al personal.....	115
Cuadro 16.-	Percepción del estilo de dirección.....	118
Cuadro 17.-	Análisis de Varianza (ANOVA) Percepción del estilo de dirección.....	122
Cuadro 18.-	Prueba DHS de Tukey - Percepción del estilo de dirección .....	123
Cuadro 19.-	Indicador N° 01: Nivel de predisposición – motivación.....	124
Cuadro 20.-	Indicador N° 02: Nivel de interés- motivación.....	127
Cuadro 21.-	Indicador N° 03: Nivel de esfuerzo.....	130
Cuadro 22.-	Motivación.....	133
Cuadro 23.-	Tabla análisis de varianza (ANOVA).....	137
Cuadro 24.-	Prueba DHS de Tukey-motivación.....	138

Cuadro 25.-	Prueba DHS de Tukey-motivación.....	140
Cuadro 26.-	Prueba para una muestra.....	142
Cuadro 27.-	Correlación de Pearson.....	144
Cuadro 28.-	Percepción del estilo de dirección.....	146
Cuadro 29.-	Prueba de Chi Cuadrado.....	146

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.-	El proceso administrativo.....	22
Figura 2.-	El lider.....	39
Figura 3.-	Ciclo motivacional.....	64
Figura 4.-	Pirámide de necesidades de Maslow.....	70
Figura 5.-	Teoría de la expectativa.....	78
Figura 6.-	Estructura orgánica de la DRE Tacna.....	91
Figura 7.-	Indicador 1: Habilidad para relacionarse con su personal (Por sexo).....	104
Figura 8.-	Indicador 1: Habilidad para relacionarse con su personal (Por condición laboral).....	105
Figura 9.-	Indicador 2: Habilidad para motivar a su personal (Por sexo).....	107
Figura 10.-	Indicador 2: Habilidad para motivar a su personal (Por condición laboral).....	108
Figura 11.-	Indicador 3: Capacidad para detectar y solucionar problemas (Por sexo).....	110
Figura 12.-	Indicador 3: Capacidad para detectar y solucionar	

	problemas (Por condición LABORAL).....	111
Figura 13.-	Indicador 4: Inculcar visión y objetivos organizacionales (Por sexo).....	113
Figura 14.-	Indicador 4: Inculcar visión y objetivos organizacionales (Por condición laboral).....	114
Figura 15.-	Indicador 5: Habilidad para comunicarse y comprender al personal (Por sexo).....	116
Figura 16.-	Indicador 5: Habilidad para comunicarse y comprender al personal (Por condición laboral).....	117
Figura 17.-	Percepción del estilo de dirección (Por sexo).....	119
Figura 18.-	Percepción del estilo de dirección (Por condición laboral).....	120
Figura 19.-	Percepción del estilo de dirección (Por indicadores de la variable).....	121
Figura 20.-	Indicador 1: Nivel de Predisposición (Por sexo) Motivación.....	125
Figura 21.-	Indicador 1: Nivel de Predisposición (Por condición laboral).....	126
Figura 22.-	Indicador 2: Nivel de interés (Por sexo).....	128

Figura 23.-	Indicador 2: Nivel de interés (Por condición laboral).	129
Figura 24.-	Indicador 3: Nivel de esfuerzo (Por sexo).....	131
Figura 25.-	Indicador 3: Nivel de esfuerzo (por condición laboral)	132
Figura 26.-	Motivación (Por edad).....	134
Figura 27.-	Motivación (Por condición laboral).....	135
Figura 28.-	Motivación (Por indicadores de la variable).....	136

## RESUMEN

El trabajo de investigación efectuado presenta como objetivo principal el de determinar la incidencia de la percepción de los estilos de dirección de los funcionarios sobre la motivación del personal a su cargo en la Dirección Regional de Educación de Tacna. Encontrándose de forma general que el nivel de percepción sobre el estilo de dirección así como el nivel de motivación laboral fueron adecuados por parte del personal de la entidad.

Pero a pesar de ello, se definieron algunos aspectos claves que los directivos deben mejorar para obtener mejores indicadores de gestión, tales como los siguientes: no se dé un trato preferente a determinados trabajadores, sino, por el contrario, exista un trato con equidad; mejores niveles de empatía del personal; falta desarrollar actividades que permitan inculcar la visión institucional; desarrollar actividades que permitan mejorar el nivel de compromiso del personal, y dedicar más tiempo a investigar sobre qué actividades implementar que permitirían mejorar la calidad del servicio proporcionado.

## **ABSTRACT**

The research work carried out has as main objective to determine the incidence of perceived leadership styles of officials on the motivation of their staff in the Regional Directorate of Education of Tacna. Generally found that the level of perception of leadership style and work motivation levels were adequate for the staff of the entity.

But nevertheless, identified some key issues that managers must improve for better management indicators, such as: do not give preferential treatment to certain workers, but rather there is a deal with equity, higher levels of empathy staff, need to develop activities to instill corporate vision, developing activities to improve the level of personal commitment, and spend more time researching how to implement activities that would improve the quality of service provided.

## **INTRODUCCIÓN**

La investigación desarrollada busca proporcionar un conjunto de aportes a la gestión de la Dirección Regional de Educación de Tacna referidos a los estilos de dirección de sus funcionarios, con la finalidad de mejorar la motivación y el compromiso de su personal.

En el capítulo I, se determina el problema a investigar, definiendo para ello sus objetivos centrales, siendo el objeto de investigación la gestión institucional; y el campo de acción, el estilo de dirección.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico de las variables definidas en la investigación, estilos de dirección y motivación laboral; para lo cual, se analizan teorías, enfoques, modelos, otros; con la finalidad de plasmar una adecuada sustentación teórica del trabajo a desarrollar.

En el capítulo III, se desarrolla la metodología de la investigación, centrando la atención en las hipótesis a contrastar, el tipo y diseño de la investigación, los indicadores de las variables, la población y la muestra

investigada, fuentes de información, el procesamiento y técnicas de recolección de datos.

En el capítulo IV, se analizan e interpretan los resultados encontrados; luego se valida los instrumentos aplicados, priorizando el trabajo básicamente en la relación de los indicadores de las variables investigadas, finalmente se realiza la contrastación de la hipótesis definidas, las conclusiones y recomendaciones planteadas.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La función administrativa de la gerencia se entiende como el proceso de influir en los agentes intervinientes, para que contribuya a los objetivos de los individuos y de la organización en su conjunto; para esto se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes, pero para que esto ocurra, es necesario que se den condiciones internas y externas.

Las condiciones internas se refieren a acontecimientos que ocurren dentro del trabajador, en especial, el recuerdo y la activación de los conocimientos previos; en cambio, las condiciones externas se refieren a sucesos del ambiente; pero tanto, el uno como el otro, incitarán a una respuesta natural del individuo, tomando una posición definida frente a cualquier hecho, se llama clima organizacional.

Un directivo puede adoptar un estilo variable en cada momento, ya sea por propia decisión buscando el más adecuado procedimiento o sencillamente dejándose llevar por las circunstancias. Sin embargo, en una empresa, se tiende a emplear un estilo de forma preferente, que será el más adecuado para ella, o el que refleja más la personalidad del directivo. La interacción es tan grande, que un directivo que tenga que emplear un estilo dado en una empresa, acaba convirtiéndolo en su forma natural de ser; y al revés, un estilo personal usado en la empresa, acaba transformando la organización adaptándolo a él, convirtiéndose en el reflejo de la dirección.

Los tres estilos básicos de dirección se corresponden con los tres estados básicos del yo.

- a) **Estilo impositivo del estado padre**, que se considera por encima de los demás y les marca el rumbo a seguir. También se llama intervencionista.
- b) **Estilo democrático del estado adulto**, que busca un sistema adaptado a la realidad y la utilización de la capacidad de sus componentes. También se llama participativo.

**c) Estilo liberal del estado niño**, que busca la satisfacción directa de cada uno de sus componentes. También se llama ácrata.

En los años que se laboró en la Dirección Regional de Educación de Tacna, se pudo apreciar algunas peculiaridades que han motivado este trabajo de investigación, tales como: Algunos directivos de la entidad no promueven mecanismos que estimulen la mejora de la actitud que muestran los trabajadores, quienes solo velan sus propios intereses, falta de empatía y de trabajo en equipo.

En base a dicha situación, se considera a priori que las causas de ello, y que son afines a la percepción del personal sobre el estilo de dirección de los funcionarios, son las siguientes:

- Algunos funcionarios carecen de competencias directivas que le permitan desenvolverse eficazmente en la responsabilidad encomendada.
- Utilizan técnicas administrativas que no permiten fomentar el compromiso institucional del personal nombrado y contratado.
- Una administración basada en los intereses particulares y no en los institucionales.

- La falta de un plan de estímulos que guarde relación con el desempeño laboral.

Estas causas y otras generan la existencia de una motivación laboral no centrada en los intereses institucionales; ocasionando algunos efectos tales como los siguientes:

- Un personal poco comprometido con la visión y misión institucional.
- Comunidad poco satisfecha con la atención proporcionada por la organización.
- La existencia solamente de grupos de trabajo y no de equipos de trabajo.
- Un clima laboral tenso y hostil.

En resumen, a través de esta investigación se pretende identificar y analizar la percepción sobre el estilo de dirección que caracteriza al personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna, relacionándolo con su motivación laboral.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es la incidencia de la percepción del estilo de dirección de los funcionarios sobre la motivación del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna, en el 2009?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es el nivel de percepción sobre el estilo de dirección de los funcionarios que caracteriza al personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna?
- b) ¿Cuál es el nivel de motivación que caracteriza al personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna?
- c) ¿Cómo cada uno de los indicadores de la percepción del estilo de dirección de los funcionarios se logran relacionar con los indicadores de la motivación del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

### **1.3.1 Justificación de la investigación**

Las responsabilidades de las personas que ocupan cargos de dirección, tienen la capacidad de asociar fundamentalmente las competencias técnicas, conceptuales y humanas; las cuales, se administran en los diferentes niveles jerárquicos y con diferentes profundidades. El soporte de la actuación de los más cercanos seguidores es un elemento importante e indispensable para la reafirmación del estilo del líder. Las personas que ocupan cargos en los niveles estratégicos, tácticos y operativos, si desean ser exitosos, desarrollan diferentes estilos, que pueden variar desde un estilo eminentemente democrático a un estilo totalmente totalitario.

Un líder eficaz, que es considerado como participativo, reafirma su actuación en muchas situaciones diferentes; adopta un estilo de contingencia, demostrando con su actuación que pueden haber diversidad de estilos y que los mismos, sabiéndolos administrar, pueden conducir al éxito. Dicha persona debe guiar a la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales planificados; tiene el deber, en

primer lugar, de analizar e identificar los sectores claves del éxito en la actuación de sus más cercanos seguidores, tratando de identificar, con el apoyo de estos, los componentes básicos para garantizar el éxito de su gestión.

El liderazgo es una habilidad que puede ser aprendida a través de la adquisición de técnicas, herramientas, conocimientos, experiencia y práctica. Los elementos que inciden en la efectividad del liderazgo son la influencia, autoridad y poder.

- Influencia: Es la capacidad de una persona de obtener determinado comportamiento por parte de otra, utilizando sus habilidades interpersonales.
- Autoridad: Es el derecho formal otorgado por la organización.
- Poder: Es la capacidad del líder de influir en las actitudes, valores y percepciones de otra persona, ya sea por medio de la autoridad formal o mediante sus características personales.

Además, es *“el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes, son elementos que van*

*conformando el clima organizacional”* (Davis y Newstrom, 2002). Este puede ser un vínculo o un obstáculo para la satisfacción laboral del personal de una organización.

Por lo tanto, la justificación de este tema de investigación permite identificar la importancia de determinar la percepción que muestran los trabajadores sobre las características del estilo de liderazgo de su jefe y/o director, y ello cómo logra incidir en la motivación del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna.

Es así que los aspectos relevantes del presente trabajo de investigación se resumen de la siguiente manera:

- **Relevancia científico-social**, porque permite contar con un conocimiento detallado sobre las características de los estilos de dirección de los funcionarios a fin de enfrentar los retos del cambio del entorno; que sirva de base para la toma de decisiones en los futuros planes de mejoramiento institucional.
- **Relevancia académica**, porque los resultados de la investigación pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado.

- **Relevancia práctico-institucional**, porque el estudio permite valorar al capital humano; para que tomen decisiones de mejora de los aspectos deficientes y reforzar los positivos.

### **1.3.2 Delimitación de la investigación**

La delimitación del trabajo de investigación abarca a la Dirección Regional de Educación de Tacna. Siendo el objeto de investigación la gestión institucional; y su campo de investigación, los estilos de dirección.

## **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

Para realizar el presente trabajo de investigación se contó con información de primera fuente, la misma que se vio posibilitada por contar con el apoyo de excompañeros de trabajo, la misma que se plasmó con intenciones de brindar información, así como el acceso a los mismos, que en su mayoría se consolidaron por parte de los trabajadores contratados.

Así mismo, se percibió moderado interés por parte del personal directivo de la Dirección Regional de Educación Tacna, quienes observaron el objeto de investigación del presente trabajo, manifestando experiencias en el quehacer diario como personal directivo.

En contraparte, se observó algunas limitaciones, en el momento de la aplicación de las encuestas, percibiéndose en un principio incomodidad e incertidumbre por parte del personal nombrado de la institución, lo que conllevó a un retraso en la programación del presente trabajo de investigación.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar la incidencia de la percepción del estilo de dirección de los funcionarios sobre la motivación del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna, en el 2009.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

De acuerdo al objetivo general planteado, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- a) Determinar el nivel de percepción sobre el estilo de dirección de los funcionarios que caracteriza al personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna.
- b) Determinar el nivel de motivación que caracteriza al personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna.
- c) Determinar los indicadores de la percepción del estilo de dirección de los funcionarios que estén relacionados con los indicadores de la motivación del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna.

## **1.6 HIPÓTESIS**

### **1.6.1 Hipótesis general**

**H<sub>0</sub>:** No existe una incidencia de la percepción del estilo de dirección del funcionario sobre la motivación del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna.

**H<sub>1</sub>:** Existe una incidencia de la percepción del estilo de dirección del funcionario sobre la motivación del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna.

### 1.6.2 Hipótesis específicas

a) **H<sub>0</sub>**: El nivel de percepción del estilo de dirección de los funcionarios que caracteriza al personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna no es inadecuado.

**H<sub>1</sub>**: El nivel de percepción del estilo de dirección de los funcionarios que caracteriza al personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna es inadecuado.

b) **H<sub>0</sub>**: El nivel de motivación que caracteriza al personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna no es inadecuado.

**H<sub>1</sub>**: El nivel de motivación que caracteriza al personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna es inadecuado.

c) **H<sub>0</sub>**: No existe una relación directa entre los indicadores de la percepción del estilo de dirección de los funcionarios y los indicadores de la motivación del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna.

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación directa entre los indicadores de la percepción del estilo de dirección de los funcionarios y los indicadores de la motivación del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Para desarrollar el presente trabajo de investigación, se efectuó una revisión bibliográfica, tanto escrita como electrónica, lo cual permite mencionar los siguientes antecedentes locales, nacionales e internacionales:

##### a) Local

- ***Estudio de la percepción del estilo de liderazgo gerencial y su relación con la comunicación organizacional en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, en el 2009*** ( Paucara, 2009), cuyas conclusiones fueron las siguientes: En lo que respecta a la percepción del estilo de liderazgo gerencial se encontró que el personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna considera que es adecuada; al comparar por sexo del trabajador, se encontró que no existe una diferencia significativa en la percepción del estilo de liderazgo de su gerente.

- En base a la Prueba DHS de Tukey, se encontró que sí existe una diferencia significativa en el nivel medio de percepción sobre el estilo de liderazgo del gerente en las áreas de la Municipalidad de Alto de la Alianza, siendo el más bajo el percibido en la Gerencia Municipal. Al analizar por indicador, se encontró que el que más destaca fue la habilidad para relacionarse con el personal, y el más bajo fue la habilidad para comunicarse y comprender a su personal. En lo que respecta a la comunicación organizacional se encontró que el nivel que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna es adecuado; al comparar por sexo del trabajador, se encontró que no existe una diferencia significativa en el nivel de comunicación organizacional. Se aplicó la Prueba DHS de Tukey, encontrándose que sí existe una diferencia significativa en el nivel medio de comunicación organizacional entre las gerencias, siendo la más baja la encontrada en la Gerencia Municipal; el análisis por indicadores, permitió identificar que el indicador que más destaca el personal es la comunicación descendente, y el indicador a reforzar es la comunicación horizontal.

## **b) Nacional**

- ***Equipos de trabajo y performance: Un análisis empírico a nivel de planta productiva***; (Galve y Ortega, 2000), donde el objetivo del trabajo era contribuir a un mayor entendimiento sobre las implicaciones de la organización del trabajo, en particular los equipos de trabajo, en el *performance* de la empresa. El estudio presentado fue eminentemente empírico en Lima, donde aplicándose una metodología integradora, tanto cualitativa como cuantitativa (con el objeto de minimizar las carencias que ambos métodos presentan de forma aislada), se buscó analizar la relación existente entre trabajo en equipo y *performance*, a través del estudio concreto de las dos plantas productivas de una compañía industrial española, filial de una de las más importantes multinacionales alemanas pertenecientes al sector metal, tomando como indicadores de dicho *performance* la productividad laboral, la calidad y el absentismo productivo, con el objeto de recoger aspectos de actitud y comportamiento además de los puramente económicos. Los resultados revelan que la eficacia del grupo depende, previsiblemente, del clima tecnológico y del clima que crea la dirección a través de su influencia en el diseño de las tareas, en la composición del grupo; y en el contexto

organizacional, siendo muy importantes también el diseño organizativo y la cultura de la empresa.

### **c) Internacional**

- ***Estilos de liderazgo y riesgos psicosociales en los empleados*** (Aguilar, Rodríguez y Salanova, 2000), donde se partió del modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1982) en donde existen cuatro estilos básicos de liderazgo atendiendo a la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la de apoyo socioemocional (conducta de relación); el objetivo del trabajo era analizar la relación entre conductas de liderazgo del supervisor (ordenar, persuadir, participar y delegar) y los riesgos psicosociales en los empleados (demandas y recursos laborales, competencias personales y bienestar psicológico). La muestra estuvo compuesta por 874 trabajadores españoles de diversos sectores ocupacionales, de los cuales un 53% son hombres y un 47% mujeres, con una media de edad de 32 años (mínimo 19 y máximo 59 años). Análisis clusters realizados confirman la existencia de esos cuatro estilos básicos de liderazgo. El test multivariado fue significativo  $F(20;853) = 13,99; p = 0,000$ . En general, se señala que los trabajadores que presentan mayores riesgos psicosociales

y peor bienestar psicológico son aquellos que tienen líderes con un estilo tipo 'delegar' (bajo en dirección y bajo en apoyo) seguidos por aquellos con un estilo 'ordenar' (alto en dirección y bajo en apoyo). Por otra parte, los trabajadores con labores más enriquecidos, más competentes y con mejor bienestar psicológico son aquellos con líderes tipo 'persuadir' (alto en dirección y alto en apoyo) seguidos aquellos con líderes tipo 'participar' (bajo en tarea y alto en apoyo).

- ***Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas***, (Rodríguez y Pedraja, 2004), dicho estudio tuvo como objetivo fundamental analizar la influencia del estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas. Para este efecto, se trabajó con una muestra de 42 directivos pertenecientes a 10 instituciones públicas de la Región de Tarapacá. En este contexto, se relacionaron econométricamente 3 dimensiones o estilos de liderazgo y la eficacia, construida a partir de un conjunto de factores debidamente ponderados. Los resultados de la investigación demuestran que las organizaciones públicas presentaron el estilo participativo y colaborativo en alto grado, en tanto que el estilo de

liderazgo instrumental se presentó en grado medio. Por su parte, el estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental influye de manera negativa sobre la eficacia de las organizaciones públicas.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Proceso administrativo**

Stoner, Freeman y Gilbert (1998) establecen que el proceso administrativo es *“un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”*.

#### **2.2.1.1 Fases del proceso administrativo:**

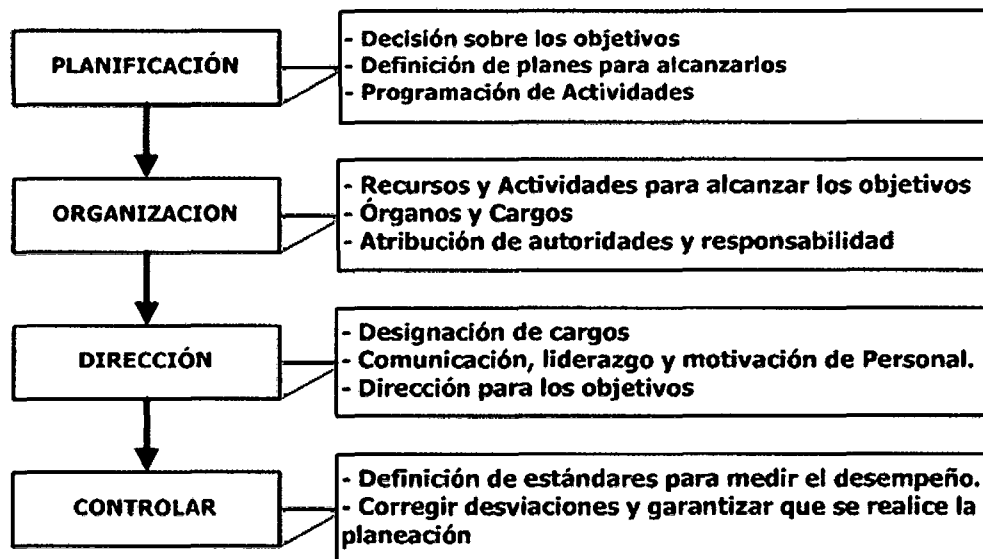
Se compone de dos fases que son la mecánica y la dinámica.

- **La fase mecánica**

Es la parte teórica de la administración, en la que se establece lo que debe hacerse; es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Se divide en previsión, planeación y organización.

- **La fase dinámica**

Se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social. Se divide en integración, dirección y control.



Fuente: Stoner, Freeman y Gilbert (1998)

Elaboración: Propia

**Figura 1. El proceso administrativo**

## **A. Fase mecánica**

### **a) Previsión:**

La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria. La que será tanto mayor cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas propias o ajenas y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad. Sus etapas son las siguientes:

- **Objetivos:** Es la fijación de metas.
- **Investigación:** Es encontrar las técnicas adecuadas, para el cumplimiento de los objetivos.
- **Cursos alternativos:** Adaptación genérica de los medios encontrados a los fines establecidos.

Siendo sus principios básicos:

- ***Principio de la previsibilidad:***

Ayuda a orientar acerca de la validez de las previsiones hechas para poder realizarlas con la mayor confiabilidad

posible. Se incluyen tres situaciones básicas: La certeza, incertidumbre y la probabilidad.

- ***Principio de la objetividad:***

Las previsiones deben apoyarse en hechos y no en opiniones subjetivas sin fundamento.

- ***Principio de la medición:***

Las previsiones serán confiables, si se aprecian de una manera tanto cualitativamente como cuantitativamente.

**b) Planeación:**

Fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios para orientarlo, la secuencia de operaciones y la determinación de tiempos y de números necesarios para su realización.

Siendo sus etapas:

- ***Propósitos:***

Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente un grupo social.

- **Objetivos:**

Representa los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.

- **Estrategia:**

Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

- **Políticas:**

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos y no se sancionan.

- **Presupuestos:**

Es el plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresando en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.

- **Pronósticos:**

Es prever las cosas que pudieran suceder.

Siendo sus principios básicos:

- ***Principio de la precisión:***

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible.

- ***Principio de la flexibilidad:***

Es dejar un margen para los posibles cambios que se pudieran dar, tanto buenos como malos.

- ***Principio de la unidad:***

Trabajar de una manera unida, coordinada e integrada para lograr la meta propuesta.

**c) Organización:**

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. Siendo sus etapas:

- ***División del trabajo:***

Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

- ***Jerarquización:***

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

- ***Departamentalización:***

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud.

Siendo sus principios básicos:

- ***Principio del objetivo:***

Todas las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

- ***Principio de la especialización:***

El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

- ***Principio de la jerarquía:***

Se deben establecer centros de autoridad de los cuales emane la comunicación necesaria, para lograr los planes en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo, al nivel más bajo.

- ***Paridad de autoridad y responsabilidad:***

A cada grado de autoridad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

- ***Unidad de mando:***

Establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de más de dos jefes, solo conduce a la ineficiencia.

- ***Difusión:***

Las obligaciones de cada puesto deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con ellas.

- ***Amplitud o tramo de control:***

Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo.

- ***La coordinación:***

Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.

- ***Continuidad:***

Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

## **B. Fase dinámica**

### **a) Integración:**

Es obtener y articular los elementos humanos y materiales que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. Son las siguientes:

- **Reclutamiento:**

Es recolectar información y así poder tener una bolsa de trabajo.

- **Selección:**

Después de hacer el reclutamiento si hay una vacante, se recurre a la bolsa de trabajo, previamente seleccionada.

- **Inducción:**

Conocer todo lo necesario para desempeñarte en el trabajo.

- **Capacitación:**

Llegar a ser más productivo y capaz.

Los principios básicos de la integración son los siguientes:

- **Carácter administrativos:**

Es tener especialistas en cada área, conocedores y prepararlos para realizar sus actividades.

- ***Abastecimiento oportuno:***

Tener los materiales y medios necesarios, en cantidad y tiempo.

- ***Instalación y mantenimiento:***

Tener un lugar adecuado y bien acondicionado.

- ***Delegación y control:***

Transmitir autoridad y hacer buen uso ella.

- ***Ecuación de nombres y funciones:***

Poner en claro, cuáles son las funciones que se van a llevar a cabo, y que las personas sean las correctas para desempeñarlas.

- ***Previsión de elementos administrativos:***

Tener a la gente necesaria para cubrir las funciones.

- ***Introducción adecuada:***

Saber todo acerca del lugar donde se trabaja, no tener ningún tipo de incertidumbre.

**b) Dirección:**

Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y supervisión. Siendo sus etapas:

- ***Toma de decisiones:***

Es la elección del curso de acción entre varias alternativas.

- ***Integración:***

Con ella el gerente elige y se agencia, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

- ***Motivación:***

Por medio de ella se logra la ejecución de trabajos tendiente a la obtención de objetivos.

- ***Comunicación:***

Proceso a través del cual, se transmite y recibe información en un grupo social.

- ***Supervisión:***

Verificar que las actividades se estén dando de una manera correcta.

Los principios básicos de la dirección son los siguientes:

- ***De la armonía del objetivo o coordinación de interés:***

La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos.

- ***Impersonalidad de mando:***

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

- ***De la supervisión directa:***

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes.

- ***De la vía jerárquica:***

Los canales de comunicación deben ser transmitidos a través de los niveles jerárquicos correspondientes.

- ***De la resolución del conflicto:***

Es la necesidad de resolver los problemas existentes, desde el principio, y no dejar que crezcan.

- ***Aprovechamiento del conflicto:***

A veces con los problemas que se presentan, se visualizan nuevas estrategias y se saca provecho de los mismos.

**c) Control:**

Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

Las etapas del control son las siguientes:

- ***Establecimiento de estándares:***

Representan el estado de ejecución deseado, de hecho nos es más que los objetivos definidos de la organización.

- **Medición de resultados:**

Es medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

- **Corrección:**

La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones con relación a los estándares.

- **Retroalimentación:**

Mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

- **Control:**

Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia.

Entre los principios básicos del control cabe mencionar los siguientes:

- **Equilibrio:**

Debe de haber un balance entre el control y la delegación.

- ***De los objetivos:***

El control existe en función de los objetivos; el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos.

- ***De la oportunidad:***

El control debe ser oportuno, debe aplicarse antes de que se presente el error.

- ***De las desviaciones:***

Todas las desviaciones que se originen deben analizarse detalladamente y saber por qué surgieron, para que en un futuro no se vuelvan a presentar.

- ***Costeabilidad:***

Se debe justificar el costo, que esté represente en dinero y tiempo, en relaciones con las ventajas reales que este aporte.

- ***De la excepción:***

El control debe aplicarse a las actividades representativas, a fin de reducir costos y tiempo.

- **De la función controlada:**

La función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

## **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

### **2.3.1 DIRECCIÓN**

Es la función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

### **2.3.2 ESTILOS DE DIRECCIÓN**

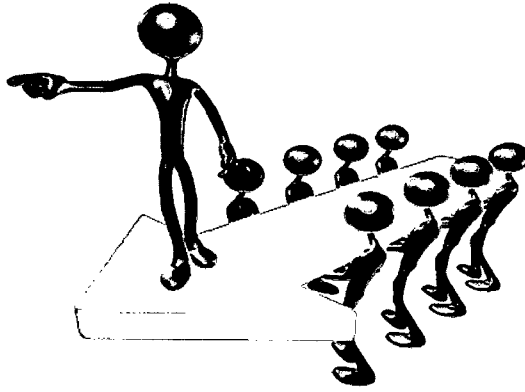
#### **☛ Definición de liderazgo**

La acepción etimológica de la palabra liderazgo proviene del inglés "to lead" que significa guiar. Algunas definiciones con las que se comparten los elementos que ellas integran son:

Chiavenato (2000) define el liderazgo como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás,

contando éste con un carácter circunstancial, dependiendo de las actividades, conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo.

Santos (2004), indica que el liderazgo es el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Así como, es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.



Fuente: <http://www.pymesenmexico.com/>

## **Figura 2. El líder**

Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador), justo y organizado; pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces (con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución); pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desata en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

## ☛ **Definición de estilos de dirección**

Davis (2004), lo considera el estilo de dirección como el conjunto total de acciones de liderazgo, tal como, es percibido por los empleados, éstas varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas.

En esta definición el estilo de dirección se presenta en dos tendencias, la orientación hacia la tarea y hacia el recurso humano; sin embargo, actualmente toma vigencia la integración de ambos enfoques, en procura de sincronizar los propósitos de la organización, los requerimientos técnicos del sistema de producción y las expectativas del recurso humano.

Hampton (1993), sostiene que el estilo de dirección es la suma total del comportamiento de un funcionario en sus relaciones directas con los subordinados se puede denominar estilo de dirección.

Para Adair (1990) el estilo de dirección correcto no existe; depende en parte de la situación, de los individuos con quien se

trata y de la propia personalidad. Un amplio rango de estilos puede ser igualmente correctivo. Por lo tanto, para el autor, el estilo es sencillamente, como es cada persona.

### **2.3.3 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS MODELOS AFINES A LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN**

Los estilos de dirección que se iniciaron en EEUU en 1939, con Lippitt, White y Lewin, han experimentado una gran evolución que puede concretarse en cuatro enfoques: Enfoque universalista, enfoque situacional, enfoque de contingencias y enfoque actual; se procede a explicar cada uno de ellos:

#### **a) Enfoque universalista:**

En la década de los 40 adquieren gran relevancia los célebres experimentos de Kurt Lewin sobre Estilos de Dirección en el Instituto Tecnológico de Massachusetts que tuvieron gran influencia en el mundo industrial. Se centro en tres estilos: Autocrático, democrático y liberal.

Otros investigadores (Katz, Macobby, Likert) buscaron disociar, en la década de los 50, la noción autocrático-democrático. Se encaminaron hacia una orientación diferente y encontraron una cierta convergencia entre las siguientes tentativas: Universidad de Ohio, Universidad de Michigan y Malla Gris Gerencial de Robert Blake y Jane Mouton. Todos ellos recurren a una combinación de dos actitudes del jefe: Actitud hacia la tarea, productividad o eficacia y actitud hacia las personas o buenas relaciones.

Los resultados de estos trabajos, pese a su avance, se consideran insuficientes por tratarse de sistemas cerrados o universalistas. Parten de la idea de que existen mejores y peores estilos de dirección, independientemente de las situaciones a que se apliquen.

**b) Enfoque situacional:**

A principios de la década de los 60, va surgiendo la teoría situacional, que niega la existencia de un estilo mejor de dirección y afirma que éste depende de las circunstancias o situación. El hilo conductor de la teoría situacional sería

conocer la realidad y acomodarse a sus exigencias: el primer paso consistirá en el análisis de la realidad o situación; el segundo, en un diagnóstico de la misma y el último en una adaptación a esa realidad diagnosticada.

El enfoque situacional de liderazgo postula que no existe un método mejor, sino que todo depende de las circunstancias. Ello hace que cada organización sea una realidad única y diferente. Son muchos los estudiosos partidarios de este enfoque: Coch, French, Anderson, Fleishman, Korman Hicks, Gullet, Tannenbaum, Reddin, Fiedler, Owen, etc. Los postulados del enfoque situacional podrían resumirse en los siguientes:

- Es un enfoque basado en la teoría de sistemas.
- Niega la validez de los principios universales válidos en todas las circunstancias y situaciones.
- Niega la validez de cualquier teoría de liderazgo que afirme que existe una manera única y mejor de dirigir.
- El liderazgo eficaz depende de la situación en que se ejerce.

- La teoría situacional se aplica a todas las funciones de la organización, como son la planificación, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, el control.
- El gerente, para saber qué conducta directiva debe adoptar, necesita hacer un análisis de la situación.
- El gerente debe adaptar su estilo a los postulados de la situación.

**c) Enfoque de contingencias:**

Mantiene los mismos postulados que el enfoque situacional, pero va más allá desde el momento que: Define y concreta las variables que intervienen en la situación, busca la relación funcional entre las mismas, y ayuda al directivo a que sepa el estilo de liderazgo que puede usar según las variables organizativas.

**d) Enfoque actual:**

En el entorno actual, con los cambios en la tecnología y los sistemas de información, están surgiendo nuevas estructuras organizativas, y con ello nuevos estilos de dirección, tales como los siguientes:

- **Liderazgo centrado en valores:**

Los valores de los que se habla son los principios básicos universales: **la justicia, el juego limpio, la integridad y la confianza**. Covey (1994) considera que **“al final los principios gobernarán”** y los líderes deberán tener, ante todo, una cualidad esencial: la valentía de alinearse con esos valores aunque se enfrente a fuerzas sociales importantes y a los viejos paradigmas.

- **Liderazgo centrado en la atribución:**

Este enfoque, que se basa en las relaciones de causa-efecto, parte del criterio de que cuando sucede alguna cosa, las personas desean atribuirlo a algo. En el contexto del liderazgo los investigadores han encontrado que las personas atribuyen a los líderes características consistentes en dos niveles: *Nivel individual* (alta inteligencia, extraversión, elevadas habilidades verbales, energía, decisión, comprensión y diligencia); y *nivel organizacional* (a este nivel la atribución es la “capacidad” que poseen para dar a la

estructura organizativa un marco en el que sea posible un adecuado desempeño y elevados resultados).

- **Liderazgo carismático:**

Este enfoque -que es una extensión del enfoque centrado en la atribución- señala que las personas hacen atribuciones de habilidades extraordinarias a los líderes carismáticos que, por otra parte, tienen muchos seguidores. Conger, Kanungo, Rabindra (1988) identificaron que estos líderes tienen como habilidades más relevantes: Una meta elevada que desean alcanzar, soportada en una elevada habilidad de visión de futuro; un fuerte compromiso personal con esta meta; se les percibe como no convencionales; son asertivos y tienen fuerte confianza en sí mismos; se les percibe asimismo como agentes de cambios (radicales cuando es preciso) en lugar de gestores de "status quo".

- **Liderazgo transformacional:**

Estos líderes, que también son carismáticos (por lo que existe un cierto solape con el enfoque anterior), poseen además las siguientes características: *Consideración individualizada* (tratan a cada colaborador de manera individual, según sus capacidades, capacita, aconseja y desarrolla); *estimulación intelectual* (promueve la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidada de los problemas); *inspiración* (comunica altas expectativas y expresa propuestas importantes de forma sencilla).

#### **2.3.4 Tendencias del liderazgo**

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian las características de su liderazgo. Actualmente se busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Según Bennis y Nanus (1995), históricamente han existido cinco edades del liderazgo y actualmente se está en un periodo de transición hacia la sexta.

**1. Edad del liderazgo de conquista:**

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

**2. Edad del liderazgo comercial:**

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal del liderazgo; la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle cómo levantar su nivel de vida.

**3. Edad del liderazgo de organización:**

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a dónde “pertenecer”. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

**4. Edad del liderazgo e innovación:**

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos

antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

**5. Edad del liderazgo de la información:**

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

**6. Liderazgo en la Nueva Edad:**

Las características del liderazgo que se describe, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, es difícil predecir qué habilidades especiales van a necesitar los líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas

tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen personas, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar a la gente que quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

### **2.3.5 Clasificación de los estilos de dirección**

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos estilos de

dirección existentes.

Bennis (2001) indica que son cinco los estilos básicos de dirección: el líder autoritario, el líder paternalista, el líder democrático, el líder participativo y el líder liberal (*laissez faire*).

**a) Estilos de dirección paternalista:**

Se caracteriza porque prevalecen en él los intereses personales sobre las demandas de la organización; además, intenta eliminar los conflictos y el malestar a costa de las realizaciones concretas, utiliza métodos de control generales, y no genera vías de participación.

**b) Estilo de dirección autoritaria:**

Es aquel que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y

control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

**c) Estilos de dirección democrática:**

Se caracteriza porque con este tipo de mando se valora tanto la tarea como al individuo, las decisiones se toman de forma conjunta: jefe y grupo. La función del jefe se centra en la coordinación, el grupo consigue sus objetivos en un clima de compañerismo y de crítica constructiva.

**d) Estilo de dirección liberal:**

El líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones; puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

**e) El líder participativo:**

Utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de las personas a su cargo y acepta sus aportes siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones consensuada con sus trabajadores. Impulsa el incremento de la capacidad de autocontrol e insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

Una nueva investigación desarrollada por la consultora McBer, (2007), basándose en una muestra aleatoria de 3871 directivos seleccionados de una base de datos compuesta por más de 20000 directivos a nivel mundial, ayuda mucho a desvelar el misterio del liderazgo eficaz. Esta investigación identificó seis estilos de dirección distintos, cada uno teniendo su raíz en un componente distinto de la inteligencia emocional. Estos estilos, analizados de forma individual, parecen tener un impacto

directo y real sobre el ambiente de trabajo de la compañía, división o equipo y a su vez sobre sus resultados financieros.

La investigación indica que los líderes que obtienen los mejores resultados no dependen únicamente de un estilo de dirección en particular, sino que tienden a utilizar la mayoría de estos estilos a lo largo de un periodo determinado - de forma armoniosa y graduado - en función de la situación del negocio; los cuales son los siguientes:

- **Estilo de dirección orientativo:**

Es un visionario, motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo encaja en la "foto" completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo, entienden que su trabajo importa y saben por qué. Maximiza el compromiso hacia los objetivos y la estrategia de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder orientativo define los estándares que hacen funcionar en la realidad su visión. Cuando da *feedback* sobre el desempeño - tanto positivo como negativo - está determinado si el desempeño de la persona está ayudando a

conseguir la visión. Los estándares de éxito son claros para todos, así como las recompensas.

- **Estilo de dirección coercitivo:**

Es el menos efectivo en la mayoría de las situaciones, puesto que afecta al clima de la organización. La flexibilidad es lo primero en sufrir. La toma de decisión desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz. Las personas sienten que no se las respeta y que sus ideas no son tomadas en cuenta. A la vez, el sentido de responsabilidad desaparece: las personas siendo incapaces de actuar por su propia iniciativa, no se sienten "dueños" de su trabajo y no perciben que su desempeño depende de ellos mismos.

- **Estilo de dirección afiliativo:**

Si el líder coercitivo obliga a "haz lo que digo", y el orientativo pide "ven conmigo", el líder afiliativo dice "las personas son lo primero". Este estilo de liderazgo gira en torno a las personas, o quienes lo emplean, valoran a los individuos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder afiliativo se esfuerza para que sus empleados estén felices y la

relación entre ellos sea armónica. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos para luego recoger los resultados de este planteamiento, principalmente una fuerte lealtad. El estilo también tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación. Las personas que se encuentran cómodas entre sí hablan mucho. Comparten ideas e inspiración.

- **Estilo de dirección participativo:**

Invierte tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, fomenta la confianza, el respeto y el compromiso. Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos y a la forma en que hacen su trabajo, el líder participativo incrementa la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener la moral alta. Finalmente, dado que tienen un voto en la fijación de sus objetivos y los parámetros para medir su éxito, las personas que trabajan en un entorno participativo tienden a ser más realistas acerca de qué pueden y qué no.

- **Estilo de dirección imitativo:**

El líder fija estándares de desempeño extremadamente altos y los ejemplifica. Su obsesión es hacer todo mejor y más rápido, y exige que todas las personas de su alrededor cumplan estos criterios. Rápidamente identifica a las personas con bajos niveles de desempeño y les exige más. Si no cumplen sus expectativas, los reemplaza con personas más capaces.

- **Estilo de dirección capacitador:**

Los líderes capacitadores ayudan a los empleados a identificar sus puntos fuertes y débiles y los ligan a sus expectativas personales y de carrera. Animam a sus empleados a establecer objetivos a desarrollar a largo plazo y les ayudan a crear un plan para lograrlos. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados con respecto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y *feedback*. Los líderes capacitadores son los mejores delegando, dan a sus empleados tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez.

### 2.3.6 Cualidades del líder

Durante un tiempo, el reconocimiento de los líderes potenciales se basó en el concepto de que existían determinadas características que debía poseer un buen líder. Este enfoque ha sido modificado tal como Scott, W. y Mitchell, T. (1993) han dicho: “en general, en ciertas situaciones, las características del líder no establecen suficientemente la diferencia entre éstos y sus seguidores o a los buenos líderes de los malos”. Ya que no se puede determinar ninguna serie de características *absolutas*, es razonable suponer que los individuos que poseen capacidad para guiar a otros hacia el logro organizacional, a una sana interacción personal y que también tienen capacidad de adaptarse a las situaciones, poseen ciertos atributos útiles para desempeñar la función del líder.

Indica una serie de cualidades que un líder debe poseer, dentro de las cuales se destacan las siguientes:

- ***Disposición para asumir responsabilidad:***

Cuando el líder acepta la responsabilidad del logro de

una meta, está de acuerdo en que es responsable ante sus superiores del desempeño de sus seguidores. Hasta cierto grado, el líder se convierte en la extensión de su superior hasta el nivel más bajo. Cuando el líder acepta la responsabilidad del liderazgo, asume el posible riesgo de fracaso si no logra con sus subalternos los resultados esperados. El líder se expone a presiones de los subalternos de los grupos informales, algunas veces de los sindicatos y de muchas otras fuentes.

- ***La capacidad para ser perceptivo:***

La percepción supone la capacidad para observar o descubrir las realidades del ambiente propio. Los líderes deben conocer los objetivos y metas de toda la organización para poder trabajar en pro de su logro. Cada líder necesita ser perceptivo o empático con respecto a sus seguidores para poder percibir sus aciertos, debilidades y ambiciones y prestarles la atención que merecen.

- ***La capacidad para ser objetivo:***

La objetividad es la capacidad de considerar los

problemas de manera racional, impersonal e imparcialmente. La objetividad es una extensión de la percepción. Donde la percepción crea una conciencia de los hechos, acontecimientos y otras realidades, la objetividad ayuda al líder a minimizar los factores emocionales y personales que pudieran oscurecer la percepción de la realidad.

- ***Capacidad para establecer las prioridades adecuadas:***

El líder realmente hábil es aquel que es capaz de entresacar lo inservible hasta llegar a la esencia real de la semilla; en otras palabras, tiene la capacidad de ver qué es importante y qué no lo es. No se deja distraer por los problemas superficiales sino que va al meollo del asunto. Chiavenato (2002) señala que “el líder más eficaz es el que reconoce que su primera prioridad es el liderazgo”. Este líder planea, apoya y atiende a los seguidores que están bajo su jurisdicción, en lugar de emplear tiempo en actividades no relacionadas con el liderazgo.

- ***La capacidad para comunicar:***

La capacidad para transmitir y recibir información en

forma útil suele darse por descontado. Sin embargo, si el líder puede cumplir eficazmente algunas de las metas ya mencionadas ganará más terreno todavía si envía y recibe mensajes con toda claridad. Los buenos comunicadores suelen encontrar más fáciles todas las responsabilidades (planear, organizar, controlar y especialmente conducir) porque se pueden relacionar con los demás fácilmente y pueden utilizar mejor los datos disponibles.

- ***Aplicación del criterio de calificación:***

Una vez que se han clasificado las cualidades del líder, debe lograrse que estén en relación con los candidatos disponibles. El primer atributo, el deseo de servir, unido a la capacidad para el liderazgo, debe poseerlo y expresarlo el individuo que aspire al puesto. El líder potencial se enfrenta a la tarea de considerar las responsabilidades, riesgos y recompensas y debe indicar a sus superiores si desea asumir una función de líder, en caso de que se le ofrezca.

### 2.3.7 MOTIVACIÓN

La palabra motivación se deriva del vocablo latino "*movere*", que significa mover. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés.

Robbins (2002) da la siguiente definición de motivación "Es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

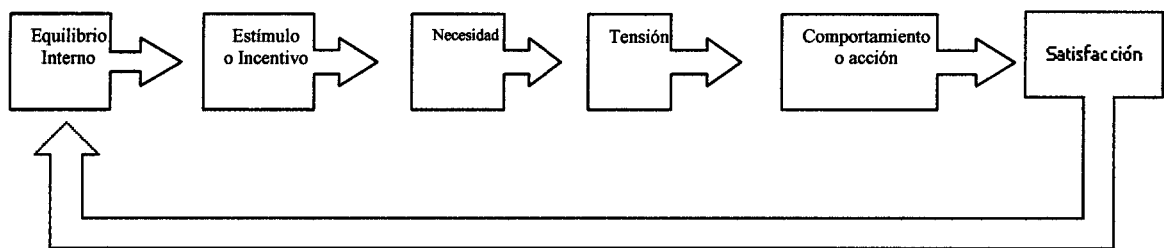
Koontz y Weihrich (1999) definen también la motivación como "un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera."

Solana (1993), señala que la motivación "es en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

### **2.3.8 CICLO DE LA MOTIVACIÓN**

El comportamiento humano puede explicarse mediante el ciclo de la motivación; es decir, el proceso mediante el cual, las necesidades condicionan el comportamiento humano, llevándolo a algún estado de resolución. Las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento. Cuando surge, la necesidad rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o librarlo de la incomodidad o desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de la necesidad y, en consecuencia, la descarga de la tensión

provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior y a su forma natural de adaptación al ambiente. El ciclo de la motivación puede resumirse de la siguiente manera.



*Fuente:* S.P. (1999) Comportamiento organizacional, conceptos controversias, aplicaciones

*Elaboración:* Propia

### **Figura 3. Ciclo motivacional**

Con la repetición del ciclo de la motivación (refuerzo) y el aprendizaje que de allí se deriva, los comportamientos o acciones se tornan gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión, incomodidad ni desequilibrio.

La necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada (transferida a otro objeto). En el ciclo de la motivación representada en la figura anterior, existe un estado de equilibrio interno (de la persona) alterado por un estímulo (interno) o incentivo (externo), que produce una necesidad. La necesidad provoca un estado de tensión que lleva a un comportamiento o acción que conduce a la satisfacción de aquella necesidad.

Satisfecha esta, el organismo humano retorna al equilibrio interno anterior. Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad. Muchas veces, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar salida normal, la tensión represada en el organismo, busca un mecanismo indirecto de salida, sea a través de lo social (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.).

Esto se denomina frustración, ya que la tensión no se descarga y permanece en el organismo provocando ciertos síntomas psicológicos, fisiológicos o sociales.

En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha ni frustrada, sino que se transfiere o compensa. La transferencia o compensación se presenta cuando la satisfacción de una necesidad, sirve para reducir o aplacar la intensidad de otra necesidad que no puede ser satisfecha. Es lo que sucede cuando la promoción a un cargo está rodeada de un buen aumento de salario o de una nueva oficina de trabajo.

### **2.3.9 MOTIVACIÓN COMO INFLUENCIA EN EL ÁMBITO LABORAL**

La vida es fundamentalmente ebullición, actividad y desarrollo. Todos están en continua actividad y hasta las personas más perezosas hacen una serie constante de actividades. ¿Por qué se mueven, actúan, se interesan por las cosas y se inquietan sin cesar? ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuáles son los determinantes que incitan?

Cuando se produce un comportamiento extraordinario de algún individuo siempre parece sospechoso. Frecuentemente se intenta explicar el patrón diferente haciendo referencia a los

motivos, por ejemplo, si alguien triunfa en la bolsa, se escucharía el típico comentario que cita el dinero como motivación para dicho individuo. Se trata de estudiar los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente la vida de uno y el organismo y que llevan, quiérase o no, a la acción. Basándose en esta afirmación, se puede decir que cualquiera que intente responder a estos interrogantes está intentando explicar la motivación.

Los psicólogos que estudian la motivación procuran comprobar las explicaciones de estos hechos mediante el estudio experimental. Algunos psicólogos tratan de explicar la motivación desde los mecanismos fisiológicos. Por eso, son importantes los descubrimientos relativos al control de la acción por partes del cerebro como el hipotálamo, el sistema activador reticular y el sistema límbico. Otros en cambio, buscan los determinantes de la acción en términos de conducta y comportamientos.

Otro punto a destacar es que cuando se habla de conducta motivada se la está diferenciando claramente de la conducta instintiva. Mientras una conducta instintiva no requiere "voluntad" por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere. Así

pues, no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes

Como su propio nombre indica, la conducta motivada en el ambiente laboral requiere un motivo por el cual ponerse en marcha a desempeñar. Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal.

El motivo es algo que impulsa a actuar, la necesidad de trabajar por el pago. El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad.

No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas. Sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo. Así se puede señalar móviles que van desde los impulsos más elementales como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo, hasta los más complicados y

complejos como puede ser el impulso o deseo de cierta persona a ser ingeniero de telecomunicaciones, periodista, maestro.

Así pues, toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que se denomina motivo. Motivo es, pues, lo que impulsa a la acción, a la actividad. Esta actividad motivada es como un circuito cerrado en el que se pueden distinguir tres momentos principales: Motivo, conducta motivada por el ambiente laboral y disminución o satisfacción de la necesidad.

### **2.3.10 TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN**

Landy y Becker proponen cinco categorías, para analizar mejor las teorías motivacionales, que son:

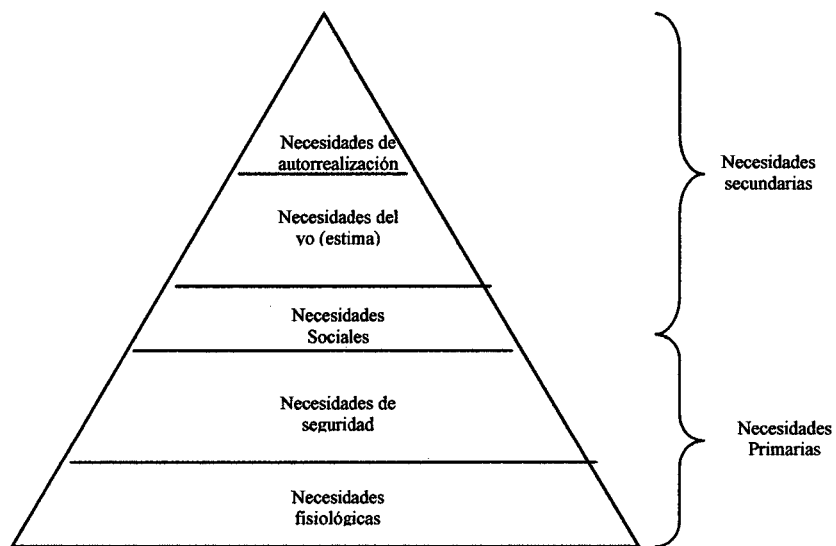
**a) Teorías de las necesidades:**

Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo. Destacan:

### a.1) La jerarquía de las necesidades de Abraham

#### Maslow:

Por la cual, las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.



Fuente: [www.monografias.com/trabajos5/moti/](http://www.monografias.com/trabajos5/moti/)  
Elaboración: Propia

**Figura 4. Pirâmide de necesidades de maslow**

Las necesidades humanas son:

 **Necesidades fisiológicas:**

Necesidades vegetativas relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc. Estas necesidades tienen que ver con la supervivencia del individuo y de la especie y constituyen presiones fisiológicas que llevan al individuo a buscar cíclicamente la satisfacción de ellas.

 **Necesidades de seguridad:**

Llevan al individuo a protegerse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades de seguridad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia del individuo.

 **Necesidades sociales:**

Relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: Amor, afecto y participación conducen al individuo a la adaptación o no a lo social. Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupo están relacionadas con este tipo de necesidades.

 **Necesidades de estima:**

Relacionada con la autoevaluación y la autoestima de los individuos. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de confianza en si mismo, autoaprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede generar sentimiento de inferioridad, debilidad y desamparo.

 **Necesidades de autorrealización:**

Relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial,

es decir, lograr su realización. En esta tendencia se expresa el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento.

#### **a.2) Teoría de los dos factores de la motivación:**

Desarrollada por Herzberg, busca explicar el comportamiento laboral de los individuos. Según esta teoría, existen dos factores:

##### **🌐 Factores higiénicos o factores extrínsecos:**

Se localiza en el ambiente que rodea al individuo y se refiere a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo. No están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa. Los principales factores higiénicos son los salarios, los beneficios sociales, el tipo de jefatura o supervisión que el individuo experimenta, las condiciones físicas de trabajo, la política de la empresa, el clima de relaciones entre la dirección y el individuo, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto que se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo. Cuando son

óptimos, los factores higiénicos solo evitan la insatisfacción en los cargos pero no consiguen elevar la satisfacción; y cuando la elevan, no consiguen sostenerla ni mantenerla elevada durante mucho tiempo. Sin embargo, cuando son precarios, los factores higiénicos provocan insatisfacción.

 **Factores motivacionales o factores intrínsecos:**

Están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. Estos factores dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas; cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan satisfacción; cuando son precarios, sólo evitan la insatisfacción, por eso Herzberg los denomina factores de satisfacción.

### Cuadro 1: Teoría de los factores de Herzberg

FACTORES MOTIVACIONALES Y FACTORES HIGIÉNICOS	
FACTORES MOTIVACIONALES (de satisfacción)	FACTORES HIGIÉNICOS (de insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el individuo en su cargo) <ol style="list-style-type: none"><li>1. Trabajo en sí</li><li>2. Realización personal</li><li>3. Reconocimiento</li><li>4. Progreso profesional</li><li>5. Responsabilidad</li></ol>	Contexto del cargo (cómo se siente el individuo en la empresa) <ol style="list-style-type: none"><li>1. Condiciones de trabajo</li><li>2. Administración en la empresa</li><li>3. Salario</li><li>4. Relaciones con el superior</li><li>5. Beneficios y servicios sociales</li></ol>

Fuente: Teoría de los Factores de Herzberg.

Elaboración: Propia

#### a.3) Teoría ERG:

Teoría expuesta por Clayton Alderfer. Estableció que las necesidades presentan tres categorías: Existenciales (las mencionadas por Maslow), de relación (relaciones interpersonales) y de crecimiento (creatividad personal). Y además, que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

#### a.4) Teoría de las tres necesidades:

John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos: La

necesidad del logro, la necesidad del poder y la necesidad de afiliación.

La necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales. La necesidad de afiliación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás. La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

**b) Teoría de la equidad:**

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las

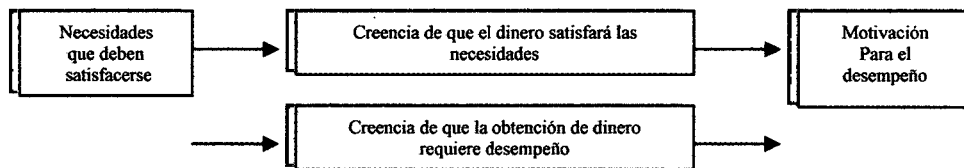
personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

**c) Teoría de la expectativa:**

Fue desarrollada por Edward Lawler, que considera que el dinero es un resultado intermedio que posee elevada instrumentalidad para lograr innumerables resultados finales, debido a las siguientes razones:

- Las personas desean dinero porque éste no sólo les permite satisfacer las necesidades fisiológicas (comida, vestido, comodidad, estándar de vida, etc.) y las necesidades de seguridad (estabilidad y seguridad financiera, ausencia de problemas financieros), sino que también les ofrece plenas condiciones para satisfacer las necesidades sociales (relaciones, amistades, participación en grupos sociales), de estima (estatus, prestigio) y de autorrealización (condiciones de realización del potencial y del talento personal).

- Si la persona cree que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para tener dinero, se dedicará a mantener este desempeño. El desempeño se convierte en un resultado intermedio para obtener dinero, otro resultado intermedio en la secuencia para alcanzar resultados finales variados. El dinero presenta elevado de expectativa en cuanto al alcance de resultados finales. El dinero permite comprar muchas cosas.



Fuente: Teoría de la expectativa.  
Elaboración: Propia

### Figura 5. Teoría de la expectativa

Cuando la persona cree que el mejoramiento del desempeño conduce a un mejoramiento de la remuneración, el salario (dinero) podrá ser un excelente motivador del desempeño.

**d) Teoría del reforzamiento:**

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico. En síntesis, se refiere a un “enfoque ante la motivación que se basa en la **ley del efecto**, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.” (Stoner, Freeman Y Gilbert, 1996).

**e) Teoría de las metas:**

Expuesta por el psicólogo Edwin Locke, que establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, estos deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas. Describe cuatro fases para establecer metas: Establecer una norma que se alcanzará, evaluar si se puede alcanzar la norma, evaluar si la norma se ciñe a las metas personales y la norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

### 2.3.11 IMPORTANCIA DEL GERENTE EN LA MOTIVACIÓN

Hay diversas estrategias que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- **Hacer interesante el trabajo:**

El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "*¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?*". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que se encuentre uno frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

- **Relacionar las recompensas con el rendimiento:**

Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar

a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos traín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

- **Proporcionar recompensas que sean valoradas:**

Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin

embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente este valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

- **Tratar a los empleados como personas:**

Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

- **Alentar la participación y la colaboración:**

Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero

pese a todos los beneficios potenciales, se cree que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

- **Ofrecer retroalimentación (*feedback*) precisa y oportuna:**

A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

### **2.3.12 LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE TACNA**

☛ **Diagnóstico institucional**

En base a la revisión del Plan Operativo 2010 de la Dirección Regional de Educación de Tacna, se realizó el análisis FODA referido al diagnóstico institucional, de donde se destaca lo siguiente:

**a) Fortalezas**

- Actitud democrática, voluntad de cambio, apertura al diálogo y liderazgo reconocido por la comunidad.
- Funcionarios, directivos, docentes y administrativos identificados con su realidad y necesidad de cambio, percibido como resultado de las acciones de asesoramiento, monitoreo y supervisión a las II.EE. públicas y privadas.
- Conocimiento de la realidad por los actores educativos en acciones de capacitación, actualización pedagógica y administrativa.
- Personal organizado en comisiones multidisciplinarias para el desarrollo de actividades programadas y de coyuntura temporal y capacidad para desarrollar trabajos en equipo.
- Instituciones educativas con infraestructura moderna e implementada con tecnología de punta.
- Existencia de recursos turísticos naturales explorables para el desarrollo de los contenidos diversificados en el diseño curricular.

- Conocimiento del manejo del PEN, DCN, PER, LIPER por parte de los actores educativos e interés por elevar los estándares de calidad educativa.
- Desarrollo de conocimientos en gestión ambiental y riesgo.
- Existencia de un 95.00 % como promedio de docentes con título pedagógico.

**b) Oportunidades**

- Apoyo financiero para infraestructura, mobiliario y equipos de informática entre otros por parte del Gobierno Regional y Gobierno Local, con aporte de los beneficios de canon para las instituciones educativas de la jurisdicción educativa regional.
- Enlace vía intranet e internet con las oficinas correspondientes y otros sectores regionales.
- Trabajo concertado con las direcciones de UGEL y órganos de línea de la DRSET.
- Acciones de capacitación y/o actualización docente por parte del MED y aliados.

- Apoyo financiero para mantenimiento de locales escolares transferidos por el Ministerio de Educación.
- Compromiso de organismos locales y nacionales identificados con la educación.
- Acceso al financiamiento de proyectos de inversión para infraestructura educativa (presupuesto participativo).
- Descentralización de funciones e información a UGEL y a las II.EE. de la jurisdicción educativa regional.
- Elaboración de proyectos educativos locales y regionales.

**c) Debilidades**

- Carencia de infraestructura adecuada para la DRSET y UGEL.
- Limitada capacidad motorizada para realizar acciones de asesoramiento, monitoreo y supervisión a las II.EE. de la jurisdicción educativa regional.
- Limitado presupuesto para atender las necesidades educativas a nivel regional.
- Relativos cambios de funcionarios, directivos y docentes en la jurisdicción educativa regional.

- Relativa capacidad instalada con tecnología de punta coherente con el momento actual.
- Existencia de burocracia en los procedimientos administrativos y no responden a las expectativas de los administrados.
- Limitada capacidad de gestión y producción intelectual en algunos actores educativos.
- Existencia de brechas de equidad y calidad educativa en el ámbito rural y urbano.
- Bajas metas de atención y rendimiento académico preocupante en II.EE rurales y de las UGEL.
- Limitado análisis de la normatividad por parte de los actores educativos.
- Desconocimiento de la riqueza natural de la región, uso racional y contaminación del medio ambiente.
- Exageradas solicitudes de licencias por razones personales, salud y otros.

**d) Amenazas**

- Empresas mineras y municipales causan contaminación ambiental y uso irracional del recurso hídrico.
- Despoblamiento de la zona rural por falta de oportunidades laborales y limitado desarrollo socio-económico generando disminución de metas de atención y excedencia de docentes.
- Limitada identificación por parte de algunos actores educativos con su institución y desconocimiento del contexto local.
- Paralizaciones gremiales y por fenómenos naturales que afectan el normal desarrollo de la tarea educativa.
- Limitación presupuestal y austeridad en el gasto público.
- Insuficiente cultura preventiva y de atención a desastres naturales.
- Escasos servicios básicos en comunidades alejadas de la capital de provincia.
- Impacto negativo de los medios de comunicación masiva.
- Deficiente ingreso presupuestal en la familia de zonas urbanas y rurales.

- Incremento de II.EE. privadas.
- Mercado laboral docente saturado y limitada oferta ocupacional.

### **Alineamiento estratégico**

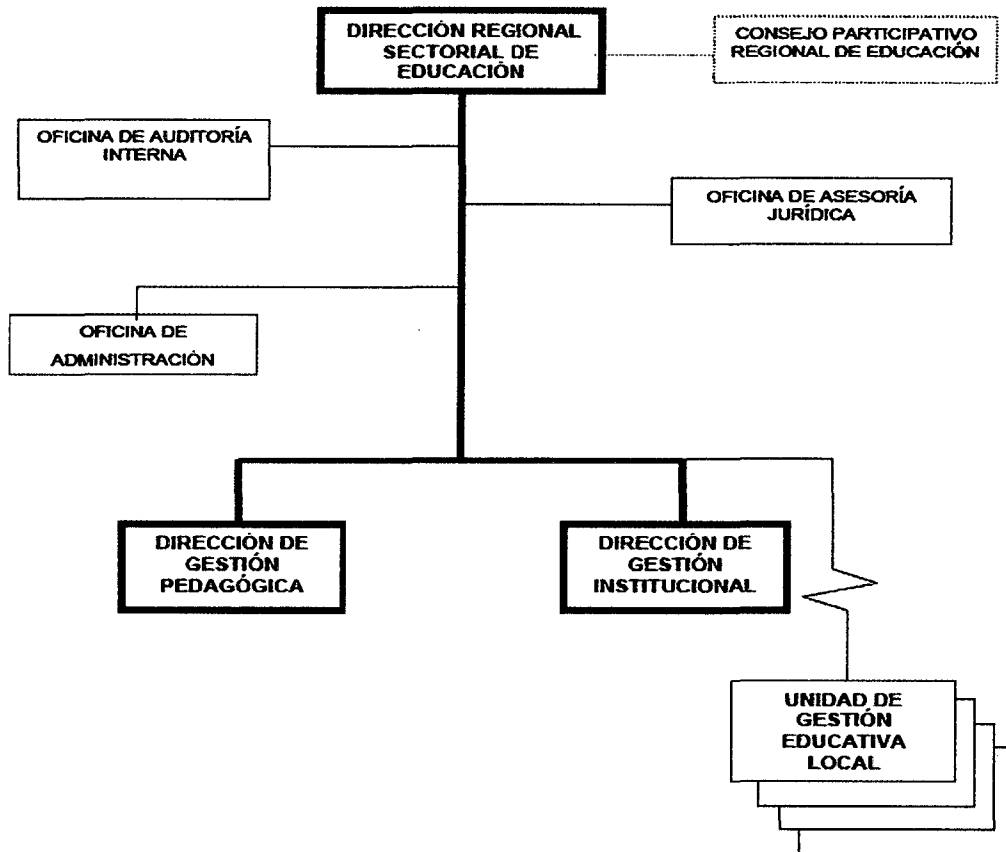
En base a la revisión del Plan Estratégico Institucional 2009 – 2015, se destaca que la siguiente visión: ***“La educación en Tacna al 2015 es un sistema administrativo, descentralizado y líder en los estándares de calidad educativa a nivel nacional basado en un trabajo eficiente, equitativo e innovador, democrático y humanista”***.

La misión de la entidad es ***“Formar integralmente nuevas generaciones de ciudadanos con una educación de calidad, identificados con progreso el personal orientado al desarrollo social y cultural regional”***.

Siendo los objetivos estratégicos:

- a) **Eje 1 - Autoridades:** Las autoridades regionales y sectoriales realizan cambios pertinentes que favorecen una gestión educativa eficiente.
- b) **Eje 2 - Estudiantes:** Los estudiantes de la región Tacna logran competencias relevantes y práctica permanente de habilidades sociales.
- c) **Eje 3 - Docentes:** Los docentes desarrollan competencias con calidad y equidad en los estudiantes.
- d) **Eje 4 - Instituciones Educativas:** Las Instituciones Educativas de la región Tacna se gestionan de manera eficiente y con autonomía.
- e) **Eje 5 - Órganos de Apoyo y Participación:** El COPARE, COPALE, CONEI y APAFA contribuyen a favorecer el logro de la calidad del servicio educativo en forma efectiva en un clima institucional armonioso y cooperativo.

☛ **Estructura orgánica y el cuadro para asignación de personal**



Fuente: Plan Estratégico Institucional DRE - Tacna 2009 – 2015

Elaboración: Propia

**Figura 6. Estructura orgánica de la DRE - Tacna**

**Cuadro 2: CAP de la DRE - Tacna**

N° Ord	ORGANOS	CARGOS CLASIFICADOS		GRUPO OCUP.	RDR.	VIGENCIA	NIVEL REM. (Escalaón)
		NOMENCLATURA					
<b>A: ORGANOS DE DIRECCION</b>							
1	ROJAS GIRON, MARDEN	Director de Programa Sectorial IV	Funcionario	RER 128-2010		A PARTIR DEL 25 JUN 2010	F5
2	ADUVIRE BERNABE, LUZ RITA	Especialista Administrativo II	Profesional	8594-09		A PARTIR DEL 01-01-2010	F3
3	ADUVIRE BERNABE, DULCIO BENEDICTO	Especialista Administrativo II	Profesional				F2
4	MACHACA ANTONIO, MARINA MAGDALENA	Técnico Administrativo II	Técnico				SPB
5	VELASQUEZ YUPANQUI, GLADYS JUANA	Secretaria III	Técnico				SPD
<b>B: ORGANOS DE LINEA</b>							
<b>DIRECCION DE GESTION PEDAGOGICA</b>							
6	MAMANI LARICO, CRISTINA MERCEDES	Director de Sistema Administrativo III	Funcionario	2366-2010		A PARTIR DEL 08 JUN POR DESIG. COMO DIRECTOR DE LA DRSET DE MARDEN ROJAS G	F4
7	RIVERA CHIFINOS, RUBY MARIA	Especialista en Educación - Inicial	Profesor(a)				V
8	LLANGATO NINAJA, TITO GABINO	Especialista en Educación - Superior	Profesor(a)				V
9	VAC.	Especialista en Educación - Primaria	Profesor(a)				IV
10	VAC.	Especialista en Educación - Primaria	Profesor(a)				V
11	CHAVEZ MENESES, SEVERIANO ELIAS	Especialista en Educación - Mod. Adultos	Profesor(a)				V
12	VAC.	Especialista en Educación - Inicial	Profesor(a)				V
13	SOLORZANO APAZA, DAMAZO LEONIDAS	Especialista en Educación	Profesor(a)	1476-2010		A PARTIR DEL 26-03-2010	II
14	LUQUE QUISPE, RAUL MARCELINO	Especialista en Educación - EBI	Profesor(a)	140-10		CON RDR 65-10 FINALIZA el 19-10 ENC. D.DGI	V
15	GUTIERREZ QUISPE, ESTEBAN GABRIEL	Especialista en Educación - Ciencias	Profesor(a)				V
16	VILCA VASQUEZ, JHON FERNANDO	Especialista en Educación - Letras	Profesor(a)	3175-2010		A PARTIR DEL 12-07-2010 AL 31-12-2010	II
17	JULI CASTILLO, FERNANDO	Especialista en Educación - Técnica y Ocup.	Profesor(a)	154-10		04-ENE AL 26 FEB	V
18	MARTINEZ YAÑEZ WILFREDO	Asist. en Serv. Edu. Y Cultura II	Profesor(a)	2766-2010		A PARTIR DEL 01-07-2010 AL 31-12-2010	III
19	ARIAS VISCARRA, FANNY YOWANA	Secretaria II	Técnico	3166-2010		A PARTIR DEL 09-07-2010 AL 31-12-2010	STE
20	MAYTA CALDERON, HILDA SARA	Secretaria II	Técnico				SPD
<b>DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL</b>							
21	HERRERA HUAYHUÁ, HILDA MARIBOL	Director de Sistema Administrativo III	Funcionario	2701-2010		A PARTIR DEL 02-07-2010	F4
22	GÓMEZ APAZ, ADRIAN AGUSTIN	Planificador II	Profesional				F3
23	CUTIPA OQUEVEDO, CECILIA CARLOTA	Estadístico II	Profesional	6573-09		A PARTIR DEL 01-01-2010	SPE
24	VILLANUEVA ARENAS, VICTOR ENRIQUE	Ingeniero II	Profesional	3240-2010		A PARTIR DEL 01-08-2010 AL 31-12-2010	SPE
25	MANZANO GUTIERREZ, JUAN FILOMENO	Especialista en Finanzas II	Profesional				F2
26	MARCA CARDENAS, GODOFREDO ALBERTO	Especialista en Racionalización II	Profesional	6575-09		01 OCT AL 31 DIC	SPE
27	FLORES LOPEZ, MARGOT APOLOMA	Técnico en Ingeniería II	Técnico				STA
28	BLANCO CONTRERAS, NORMA NOEMI	Secretaria II	Técnico	895-2010		A PARTIR DEL 01-02-2010 AL 31-12-2010	SPE
<b>C. ORGANOS DE APOYO</b>							
29	CHINO CALLI WILFREDO	Director de Sist. Administrativo III	Funcionario	2708-2010		A PARTIR DEL 01-07-2010 AL 31-12-2010	F4
30	ROMERO MAMANI, THELMA TEOFILA	Contador II	Profesional	Mm 446-2010		A PARTIR DEL 07-08-2010 AL 31-12-2010	F2
31	TINJAYA CARDENAS, JOSEFINA MARIA	Tesoroero II	Profesional				F3
32	MOSCOSO NUÑEZ, YINA GUILLERMINA	Cajero II	Técnico				SPD
33	QUENTA PANIAGUA, PLACIDA	Especialista Administrativo III	Profesional	3076-2010		A PARTIR DEL 01-07-2010 AL 31-12-2010	F3
34	CONDE CAHLIANA, ETHERVOLDO	Técnico Administrativo II	Profesional	3167-2010		A PARTIR DEL 09-07-2010 AL 31-12-2010	STE
35	MAMANI VILCA, IRMA ROSA	Especialista Administrativo II	Profesional				SPB
36	BRACAMONTE RIVERA, EDUARDO FELIX	Técnico Administrativo II	Técnico				SPE
37	CHIPANA ROMERO, INÉS ESTELA	Técnico Administrativo II	Técnico				SPD
38	COHAILA MELCHOR, AMALFI	Técnico Administrativo II	Técnico				F2
39	LIMACHE ALEJOS, OCTAVIO	Técnico Administrativo II	Técnico				F2
40	ESCOBAR CASAS, MARIO NOLBERTO	Técnico Administrativo II	Técnico	733-2010		A PARTIR DEL 01-02-2010 AL 31-12-2010	STE
41	ANCO MAMANI, JUANA NICASIA	Programador de Sistema PAD II	Técnico				SPC
42	ORTEGA MAQUERA, JULIAN	Cofre II	Técnico				SPD
43	MONTANCHEZ FLORES, PEDRO ALFREDO	Trabajador de Servicio III	Auxiliar				STA
44	BECERRA OROSICO, ISMAEL ENDORE	Trabajador de Servicio III	Auxiliar				STA
45	ROJAS VIZCARRA, ROSA ISABEL	Oficinista III	Auxiliar				STA
<b>D. ORGANOS DE ASESORAMIENTO</b>							
<b>OFICINA DE ASESORIA JURIDICA</b>							
46	CARDENAS CHAIRA, BILLY MELTON	Director de Sistema Administrativo III	Funcionario	2705-2010		A PARTIR DEL 01-07-2010	F4
47	PEREZ CANO, MONICA DEL CARMEN	Abogado II	Profesional	5326-09		A PARTIR DEL 01-01-2010	SPE
48	RIVERO GARCIA, MYRTA EISEN	Secretaria II	Técnico				STA
<b>E. ORGANOS DE CONTROL</b>							
<b>OFICINA DE CONTROL INSTITUCIONAL</b>							
49	LAQUE VELASQUEZ, FLORENCIO HERNAN	Director de Sistema Administrativo III	Funcionario	2388-2010		A PARTIR DEL 07-06-2010	F4
50	VALERIANO CARDENAS, JUSTO	Especialista en Inspección II	Profesor(a)	64-10			II
51	CHOQUE CHOQUE, ELSA ANTONIA	Secretaria II	Técnico				STA

Fuente: CAP Nominal - Dirección de Gestión Institucional – DRET  
Elaboración:

Propia.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo aplicada, de carácter básica descriptiva.

##### **3.1.2 Diseño de investigación**

El diseño de la investigación es no experimental, dado que se busca proponer alternativas de mejora para la institución y no implementar las mismas, y es de corte transversal puesto que la información se recabará en un momento del tiempo.

## **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.2.1 Población**

La población esta constituida por el total de trabajadores que labora en la institución, como son los siguientes: 1 director regional, 6 funcionarios y 88 trabajadores administrativos; es decir, un total de 95 trabajadores en la entidad de la Dirección Regional de Educación de Tacna.

### **3.2.2 Muestra**

Para el trabajo de investigación se aplicó una muestra en la que se consideró las opiniones solamente del personal administrativo, puesto que el objetivo del trabajo de investigación fue analizar la percepción sobre el estilo de dirección de su jefe y ello cómo incidía en su motivación laboral, considerando los siguientes criterios:

- Nivel de confiabilidad 95% ( $Z = 1.96$ ).
- Margen de error  $\pm 5,00\%$  (e).
- Probabilidad de ocurrencia del fenómeno 50% (P).

- Tamaño de la población de 95 (N).

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

$$n = \frac{95 \cdot 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot (1-0,50)}{(95-1) \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot (1-0,50)}$$

$$n = 75$$

Reemplazando en la fórmula se obtiene un valor de 75 personas a encuestar, las cuales se distribuyeron de forma proporcional, como se muestra en el siguiente cuadro, considerando la respectiva dirección u oficina.

**Cuadro 3: Tamaño de la muestra**

Nº	DIRECCIÓN/OFICINA	POBLACIÓN	MUESTRA
01	Dirección de Gestión Pedagógica	19	15
02	Dirección de Gestión Institucional	14	11
03	Oficina de Asesoría Legal	06	05
04	Oficina de Administración	56	44
	<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>75</b>

Fuente: Resultado de fórmula aplicada para hallar la muestra.  
Elaboración: Propia

### 3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La variable independiente es la percepción del estilo de dirección; y la variable dependiente es la motivación del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna. Siendo sus indicadores los que se detallan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 4: Variables e indicadores**

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	UNIDAD/CATEGORÍA	ESCALA
Variable independiente: Percepción del estilo de dirección	Capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial, dependiendo de las actividades, conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidad para relacionarse con su personal.</li> <li>- Inculcar la visión y los objetivos organizacionales.</li> <li>- Habilidad para motivar a su personal.</li> <li>- Capacidad para detectar y solucionar problemas.</li> <li>- Habilidad para comunicarse y comprender a su personal.</li> </ul>	<p>Adecuada, regular, inadecuada</p> <p>Adecuada, regular, inadecuada</p> <p>Adecuada, regular, inadecuada</p> <p>Adecuada, regular, inadecuada</p> <p>Adecuada, regular, inadecuada</p>	<p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p>
Variable dependiente: Motivación	Es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de predisposición.</li> <li>- Nivel de interés.</li> <li>- Nivel de esfuerzo.</li> </ul>	<p>Alto, medio y bajo</p> <p>Alto, medio y bajo</p> <p>Alto, medio y bajo</p>	<p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p>

Fuente: Trabajo de Investigación  
Elaboración: Propia

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Cuestionario para determinar la percepción sobre el estilo de dirección que caracteriza al jefe y/o director, desarrollado por el personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna.

Cuestionario para determinar la motivación del personal de Dirección Regional de Educación de Tacna.

### **3.5 FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La fuente de información fue esencialmente primaria, puesto que la información recabada fue proporcionada por el personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna. Los instrumentos de la investigación, fueron diseñados en base a la revisión bibliográfica y al apoyo de mi asesor; los cuales, fueron validados en base al método del Alpha de Cronbach y el criterio de expertos. El marco teórico desarrollado implicó fuentes bibliográficas, tanto escritas como de medios electrónicos.

### **3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

El procesamiento de los datos se hizo en base al Microsoft Excel y al software estadístico SPSS versión 15,0 en español. El análisis de datos, implicó las siguientes técnicas estadísticas:

- Cuadros de frecuencias, gráficos de barras y diagramas de caja.
- Estadística descriptiva (media aritmética y desviación estándar).
- Coeficiente de correlación Pearson.
- Prueba de Chi-cuadrado.
- Prueba de significancia "t" de Student.
- Prueba DHS de Tukey.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1 CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS Y ESCALA DE VALORACIÓN**

Para la determinación de la confiabilidad de los instrumentos utilizados, se usó el estadístico de Alpha de Cronbach, cuya valoración oscila entre 0 y 1 (entre más cercano a 1 implica que la dispersión de respuestas a las preguntas del instrumento es más baja y que el instrumento es más confiable). Para la determinación de su valor, el software estadístico SPSS 15,0 usa la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^N \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Para el desarrollo del análisis global de las variables analizadas, se planteó una escala de valoración, en base a la escala de Likert (donde

un valor 1 = muy en desacuerdo con lo establecido en la pregunta; y 5 = muy de acuerdo con lo establecido en la pregunta).

En el siguiente cuadro, se establece la relación de cada pregunta con su respectivo indicador, tanto de la variable independiente como la dependiente, se tiene:

**Cuadro 5: Indicador–pregunta: Percepción del estilo de dirección**

VARIABLE	INDICADOR	N° PREGUNTA
<b>PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN</b>	Habilidad para relacionarse con su personal	03, 10, 11, 12
	Habilidad para motivar a su personal	09, 18, 19, 20
	Capacidad para detectar y solucionar problemas	01, 04, 13, 14
	Inculcar visión y objetivos organizacionales	02, 15, 16, 17
	Habilidad para comunicarse y comprender al personal	05, 06, 07, 08

Fuente: Cuestionario de percepción del estilo de dirección  
Elaboración: Propia

**Cuadro 6 Indicador–pregunta: Motivación**

VARIABLE	INDICADOR	N° PREGUNTA
<b>MOTIVACIÓN</b>	Nivel de predisposición	03,08,10,14,19,20,21
	Nivel de interés	02,04,05,09,13,15,16
	Nivel de esfuerzo	01,06,07,11,12,17,18

Fuente: Cuestionario de motivación  
Elaboración: Propia

Para el análisis global de la variable independiente: Percepción del Estilo de Dirección, se aplicaron 20 preguntas, por tanto sus valores extremos oscilaron entre 20 y 100 puntos. Para el análisis global de la variable dependiente: Motivación, se aplicaron 21 ítems, por tanto sus valores extremos oscilaron entre 21 y 105 puntos; por tanto se plantean las siguientes escalas de valoración:

**Cuadro 7: Escala de valoración: Percepción del estilo de dirección**

<b>ESCALA</b>	<b>INTERVALO</b>
Percepción del estilo de dirección muy inadecuada	20 – 39
Percepción del estilo de dirección inadecuada	40 – 59
Percepción del estilo de dirección adecuada	60 – 79
Percepción del estilo de dirección muy adecuada	80 – 100

Fuente: Cuestionario de percepción del estilo de dirección

Elaboración: Propia

**Cuadro 8: Escala de valoración: Motivación**

<b>ESCALA</b>	<b>INTERVALO</b>
Motivación del personal muy inadecuada	21 – 41
Motivación del personal inadecuada	42 – 62
Motivación del personal adecuada	63 – 83
Motivación del personal muy adecuada	84 – 105

Fuente: Cuestionario de motivación

Elaboración: Propia

Se obtuvieron los valores del estadístico Alpha de Cronbach para determinar la confiabilidad de los instrumentos, encontrándose los siguientes valores:

### **Cuadro 9: Alpha de Cronbach: Percepción del estilo de dirección**

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cron Bach</b>	<b>N de Elementos</b>
0,954	20

Fuente: Reporte del SPSS 15,0  
Elaboración: Propia

El valor general obtenido de 0,954, que representa que la fiabilidad del instrumento aplicado es EXCELENTE.

### **Cuadro 10 Alpha de Cronbach: Motivación**

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cron Bach</b>	<b>N de Elementos</b>
0,919	21

Fuente: Reporte del SPSS 15,0  
Elaboración: Propia

El valor obtenido fue de 0,919, que representa que la fiabilidad del instrumento aplicado es EXCELENTE.

## 4.2 RESULTADOS: PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN

### 4.2.1 Análisis por indicador de la variable

**Cuadro 11: Indicador 1: Habilidad para relacionarse con su personal**

Dirección y/u oficina				Estadístico
Habilidad para relacionarse con su personal.	Administración	Media		3,6250
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	3,4293
		Para la media al 95%	Limite Superior	3,8207
		Des. tip.		0,6436
	A. Jurídica	Media		2,8000
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	2,3396
		Para la media al 95%	Limite Superior	3,2604
		Des. tip.		0,3708
	G. Pedagógica	Media		3,2667
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	3,0299
		Para la media al 95%	Limite Superior	3,5034
		Des. tip.		0,4274
	G. Institucional	Media		3,4545
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	2,9461
		Para la media al 95%	Limite Superior	3,9630
		Des. tip.		0,7568

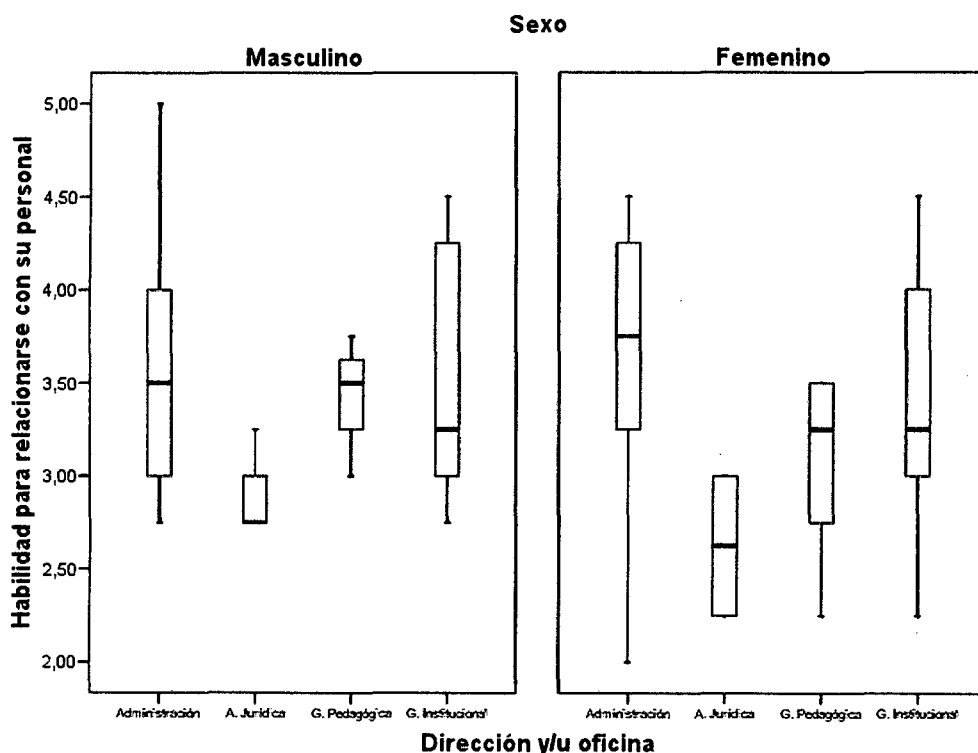
Fuente: Cuestionario de percepción del estilo de dirección

Elaboración: Propia

## ANÁLISIS

Los resultados encontrados guardan relación con el indicador denominado "habilidad para relacionarse con su personal", que implica la capacidad del directivo de saber llegar e interrelacionarse con el personal a su cargo y con los demás miembros de la entidad. El valor medio general fue de 3,47 (percepción moderada del indicador) con una

desviación típica de 0,643, dando un valor de dispersión relativa de 18,53% que refleja una concentración de las respuestas encontradas.

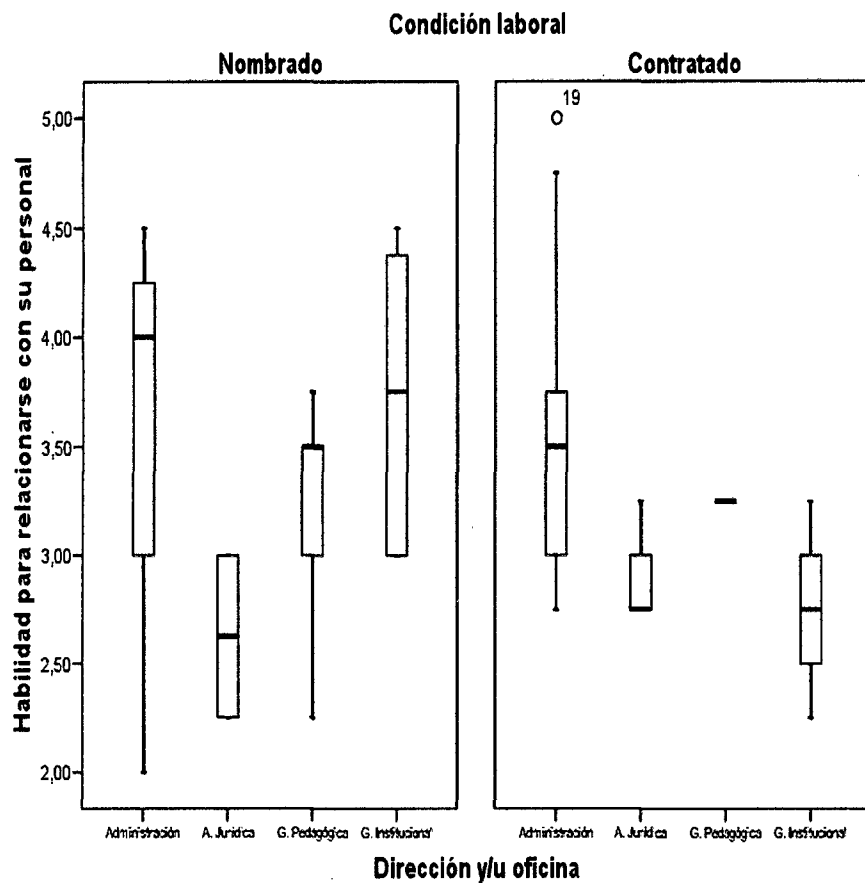


Fuente: Cuestionario de Percepción del estilo de dirección  
 Elaboración: Propia

**Figura 7. Indicador 1: Habilidad para relacionarse con su personal  
 (Por sexo)**

El valor más alto encontrado se dio en la Oficina de Administración (3,63) y el valor más bajo en la Oficina de Asesoría Jurídica (2,80). De forma general, el personal destaca que los directivos muestran una

adecuada predisposición a conversar; el aspecto a mejorar es que no se dé un trato preferente a determinados trabajadores, sino por el contrario existe un trato con equidad. En promedio, al analizar por género se destaca que es el personal masculino el que resalta más dicho indicador en el directivo, de forma similar el personal en condición de nombrado.



Fuente: Cuestionario de percepción del estilo de dirección  
Elaboración: Propia

**Figura 8. Indicador 1: Habilidad para relacionarse con su personal  
(Por condición laboral)**

**Cuadro 12: Indicador 2: Habilidad para motivar a su personal**

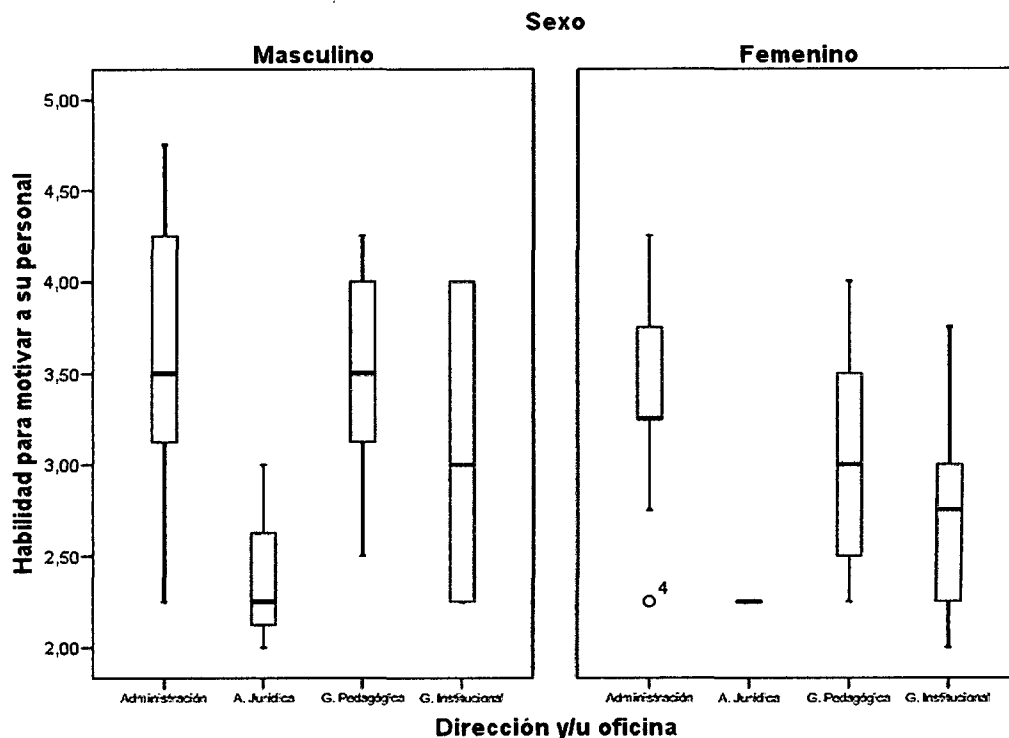
Dirección y/u oficina			Estadístico	
Habilidad para relacionarse con su personal.	Administración	Media	3,4545	
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	3,2516
		Para la media al 95%	Limite Superior	3,6575
		Des. tip.		0,6675
	A. Jurídica	Media		2,3500
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	1,8792
		Para la media al 95%	Limite Superior	2,8208
		Des. tip.		0,3791
	G. Pedagógica	Media		3,2833
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	2,9213
		Para la media al 95%	Limite Superior	3,6454
		Des. tip.		0,6537
	G. Institucional	Media		2,9318
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	2,4219
		Para la media al 95%	Limite Superior	3,4417
		Des. tip.		0,7590

Fuente: Cuestionario de percepción del estilo de dirección

Elaboración: Propia

## ANÁLISIS

Los resultados encontrados en el cuadro 12 guardan relación con el indicador denominado “habilidad para motivar a su personal”, que implica la capacidad del directivo de influir en las acciones de su personal, para que efectúe sus actividades con mayor eficiencia. El valor medio general fue de 3,27 (percepción moderada del indicador) con una desviación típica de 0,721, dando un valor de dispersión relativa de 22,05% que refleja la variabilidad de las respuestas encontradas.



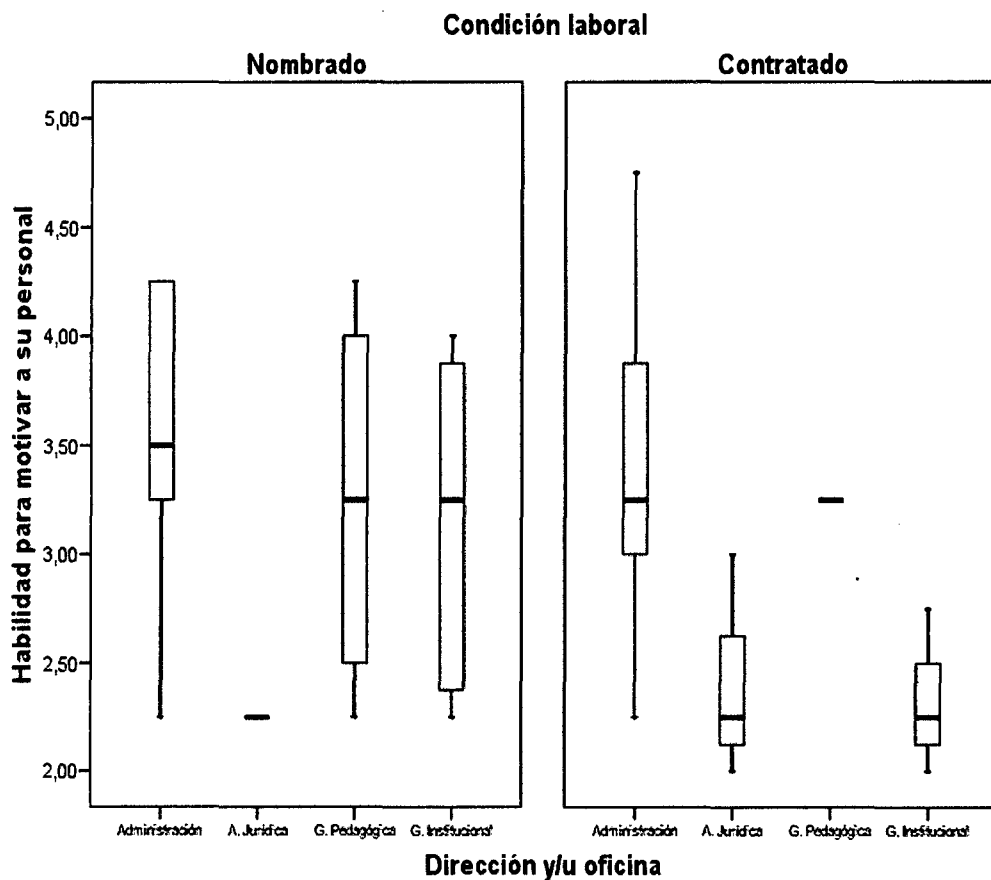
Fuente: Cuestionario de percepción del estilo de dirección

Elaboración: Propia

**Figura 9. Indicador 2: Habilidad para motivar a su personal (Por sexo)**

El valor más alto encontrado se dio en la Oficina de Administración (3,45) y el valor más bajo en la Oficina de Asesoría Jurídica (2,35). De forma general, el personal destaca que los directivos perciben con rapidez el estado de ánimo del personal; el aspecto a mejorar es que ante dicha intuición muestre una actitud de empatía que permita enfrentar los problemas del momento. En promedio, al analizar por género se destaca

que es el personal masculino el que resalta más dicho indicador en el directivo, de forma similar el personal en condición de nombrado.



Fuente: Cuestionario de percepción del estilo de dirección

Elaboración: Propia

**Figura 10. Indicador 2: Habilidad para motivar a su personal**

**(Por condición laboral)**

**Cuadro 13: Indicador 3: Capacidad para detectar y solucionar problemas**

Dirección y/u oficina			Estadístico	
Habilidad para relacionarse con su personal.	Administración	Media	3,4773	
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	3,2855
		Para la media al 95%	Limite Superior	3,6690
		Des. tip.		0,6307
	A. Jurídica	Media		2,9500
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	2,2770
		Para la media al 95%	Limite Superior	3,6230
		Des. tip.		0,5420
	G. Pedagógica	Media		3,3667
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	3,0322
		Para la media al 95%	Limite Superior	3,7012
		Des. tip.		0,6041
G. Institucional	Media		3,2955	
	Intervalo de Confianza	Limite Inferior	2,9527	
	Para la media al 95%	Limite Superior	3,6382	
	Des. tip.		0,5101	

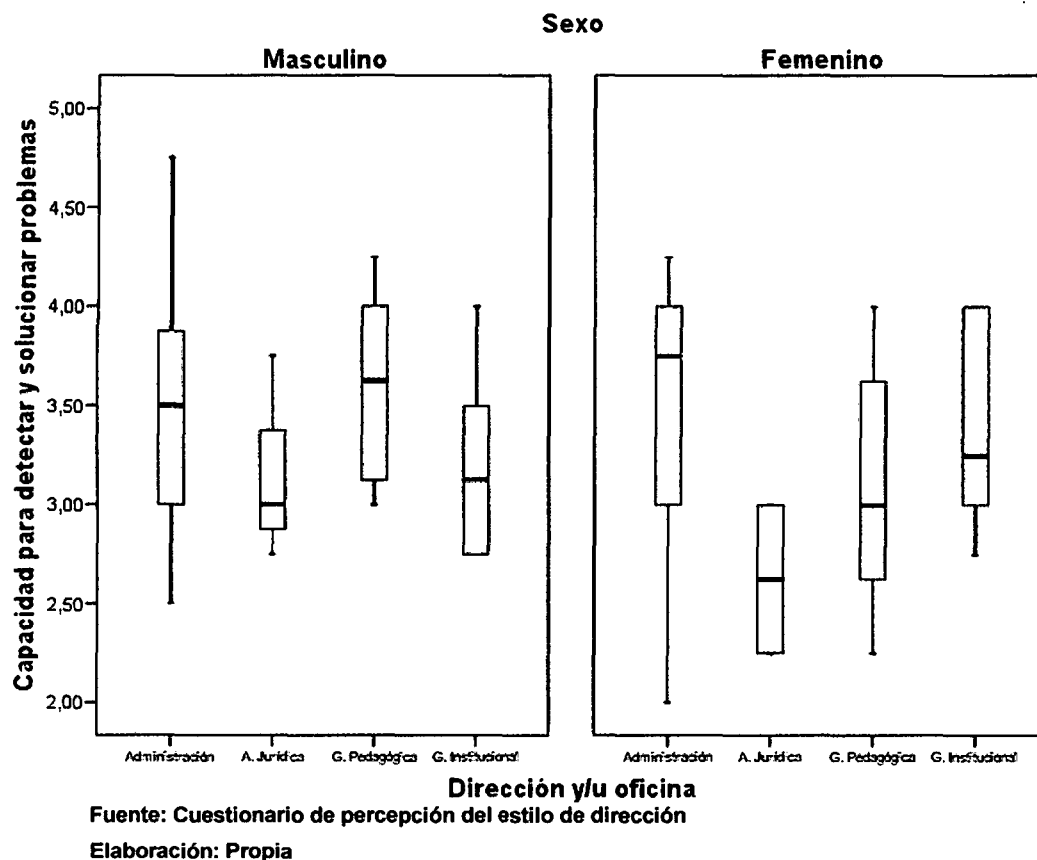
Fuente: Cuestionario de percepción del estilo de dirección

Elaboración: Propia

## ANÁLISIS

Los resultados obtenidos en el cuadro 13 guardan relación con el indicador denominado "capacidad para detectar y solucionar problemas", que implica la predisposición que caracteriza al directivo para hacer frente a la problemática del cargo y de la responsabilidad asignada. El valor medio general fue de 3,39 (percepción moderada del indicador) con una desviación típica de 0,608, dando un valor de dispersión relativa de

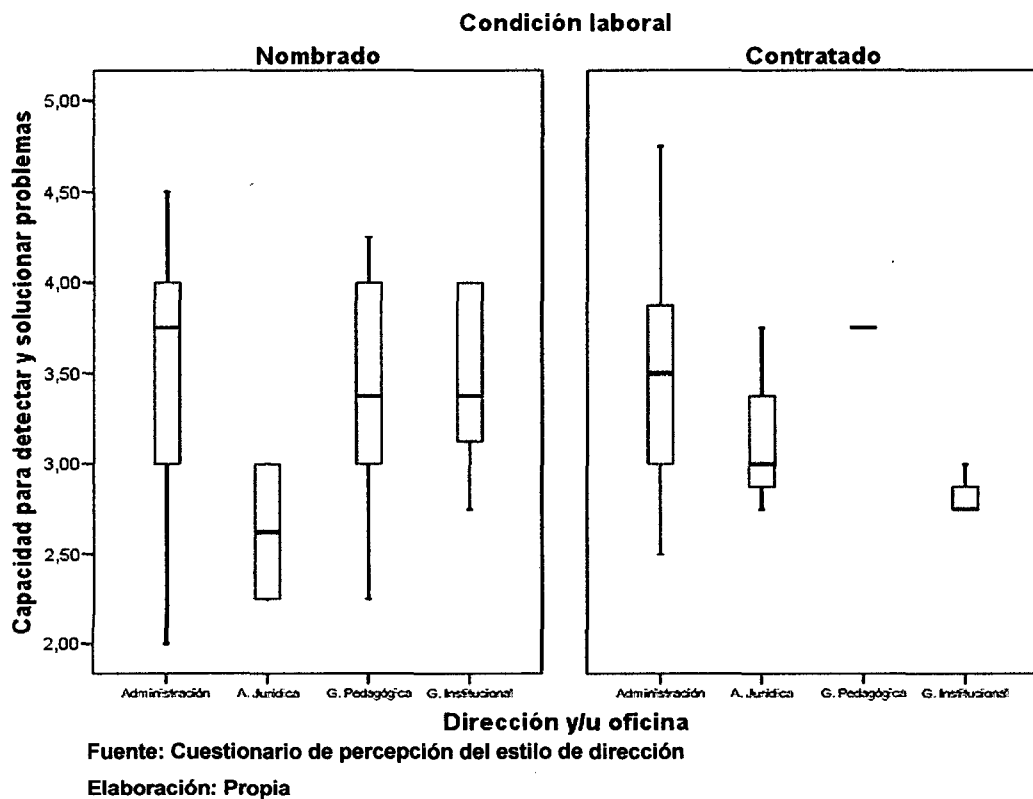
17,93% que refleja la tendencia a la concentración de las respuestas encontradas.



**Figura 11. Indicador 3: Capacidad para detectar y solucionar problemas (Por sexo)**

El valor más alto encontrado se dio en la Oficina de Administración (3,48) y el valor más bajo en la Oficina de Asesoría Jurídica (2,95). De forma general, el personal destaca que los directivos ante cualquier

problema muestran una predisposición a escuchar; el aspecto a mejorar es que debería de reprender en privado y usando adjetivos que no hieran susceptibilidades. En promedio, al analizar por género y por condición laboral los resultados de dicho indicador, el personal presenta respuestas similares.



**Figura 12. Indicador 3: Capacidad para detectar y solucionar problemas (Por condición laboral)**

**Cuadro: 14 Indicador 04: Inculcar visión y objetivos organizacionales**

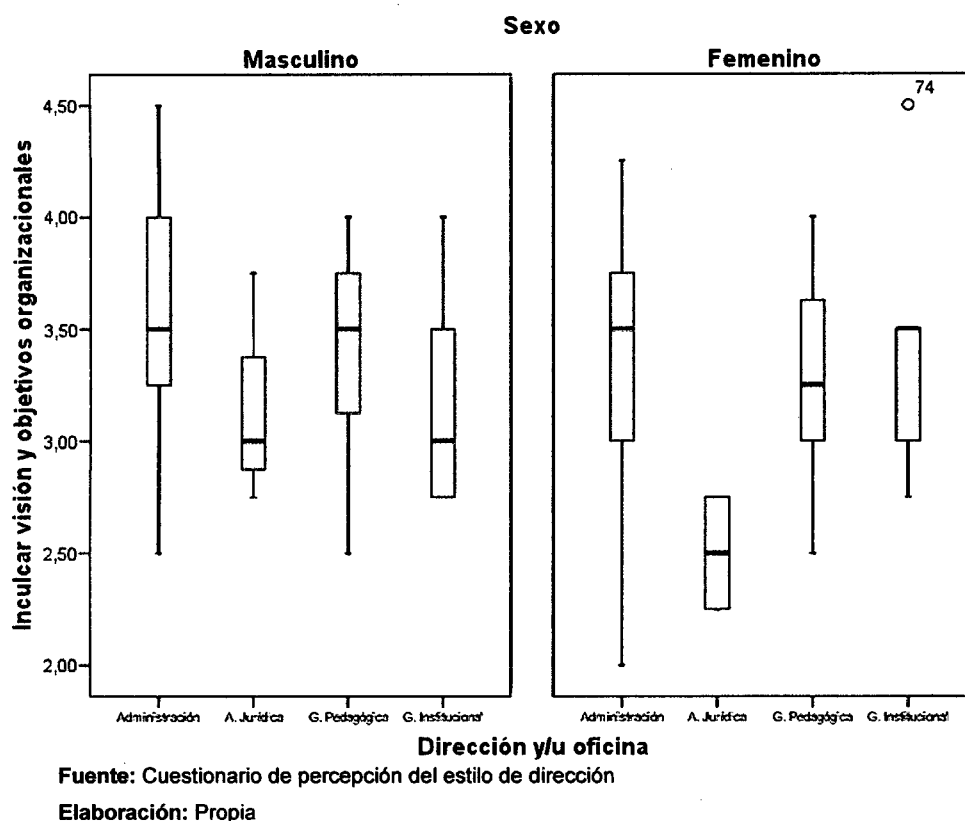
Dirección y/u oficina			Estadístico	
Habilidad para relacionarse con su personal.	Administración	Media	3,5000	
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	3,3102
		Para la media al 95%	Limite Superior	3,6898
		Des. tip.		0,6241
	A. Jurídica	Media		2,9000
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	2,2199
		Para la media al 95%	Limite Superior	3,5801
		Des. tip.		0,5477
	G. Pedagógica	Media		3,3500
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	3,0791
		Para la media al 95%	Limite Superior	3,6209
		Des. tip.		0,4892
	G. Institucional	Media		3,2955
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	2,9138
		Para la media al 95%	Limite Superior	3,6771
		Des. tip.		0,5681

Fuente: Cuestionario de percepción del estilo de dirección

Elaboración: Propia

## ANÁLISIS

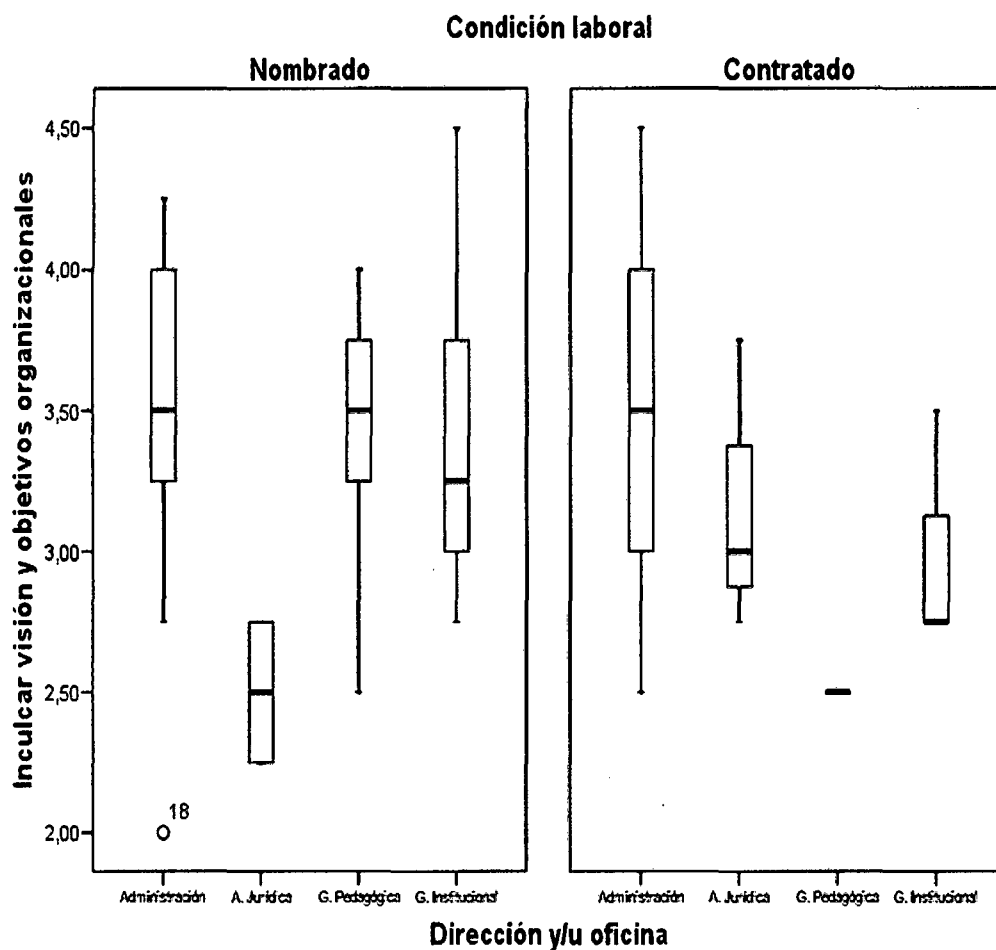
Los resultados obtenidos en el cuadro 14 guardan relación con el indicador denominado “inculcar visión y objetivos organizacionales”, que implica la capacidad del directivo de compartir el alineamiento estratégico de la entidad con su personal con la finalidad de que lo apliquen en sus decisiones. El valor medio general fue de 3,40 (percepción moderada del indicador) con una desviación típica de 0,597, dando un valor de dispersión relativa de 17,56% que refleja la tendencia a la concentración de las respuestas encontradas.



**Figura 13. Indicador 4: Inculcar visión y objetivos organizacionales  
(Por sexo)**

El valor más alto hallado se dio en la Oficina de Administración (3,50); y el valor más bajo en la Oficina de Asesoría Jurídica (2,90%). De forma general, el personal destaca que los directivos son transparentes en su accionar; el aspecto a mejorar es que falta desarrollar actividades que permitan inculcar la visión institucional. En promedio, al analizar por género se destaca que es el personal masculino el que resalta más dicho

indicador en el directivo, de forma similar el personal en condición de nombrado.



Fuente: Cuestionario de percepción del estilo de dirección

Elaboración: Propia

**Figura 14. Indicador Inculcar visión y objetivos organizacionales  
(Por condición laboral)**

**Cuadro 15: Indicador 5: Habilidad para comunicarse y comprender al personal.**

Dirección y/u oficina			Estadístico
Habilidad para relacionarse con su personal.	Administración	Media	3,3295
		Intervalo de Confianza Limite Inferior	3,1166
		Para la media al 95% Limite Superior	3,5425
		Des. tip.	0,7004
A. Jurídica		Media	2,9500
		Intervalo de Confianza Limite Inferior	2,1171
		Para la media al 95% Limite Superior	3,7829
		Des. tip.	0,6708
G. Pedagógica		Media	3,1167
		Intervalo de Confianza Limite Inferior	2,8121
		Para la media al 95% Limite Superior	3,4212
		Des. tip.	0,5499
G. Institucional		Media	3,2955
		Intervalo de Confianza Limite Inferior	2,9784
		Para la media al 95% Limite Superior	3,6125
		Des. tip.	0,4719

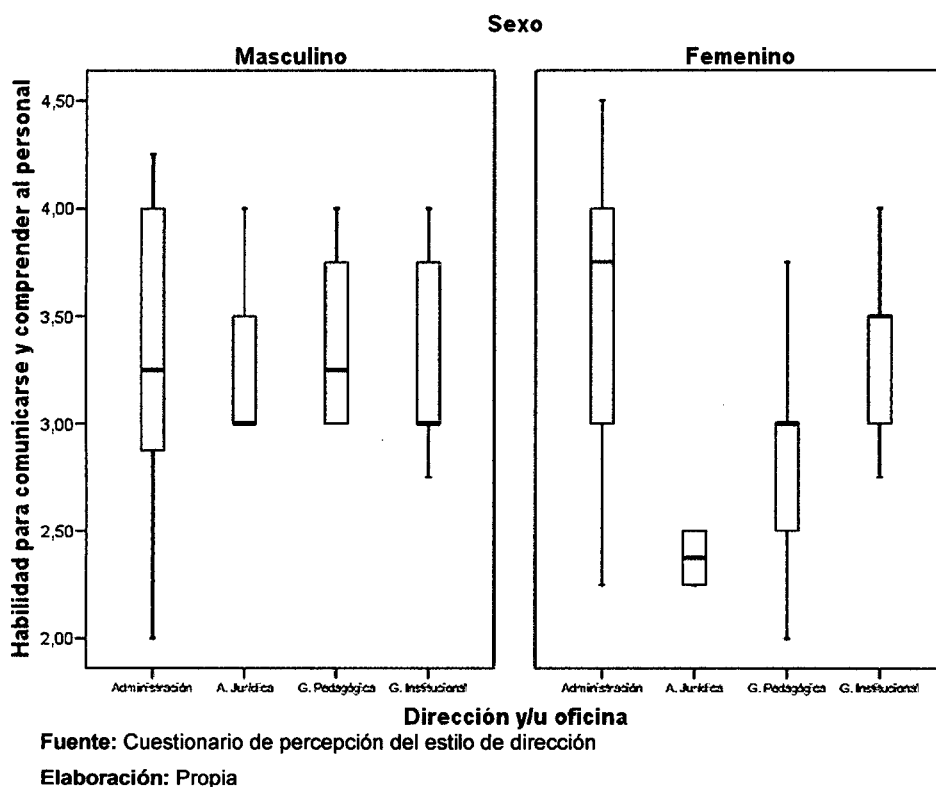
Fuente: Cuestionario de percepción del estilo de dirección

Elaboración: Propia

## ANÁLISIS

Los resultados obtenidos en el cuadro 15 guardan relación con el indicador denominado "habilidad para comunicarse y comprender al personal", que implica la capacidad del directivo de interrelacionarse con su personal a través del intercambio de apreciaciones y actividades afines a sus funciones. El valor medio general fue de 3,26 (percepción moderada del indicador) con una desviación típica de 0,641, dando un valor de

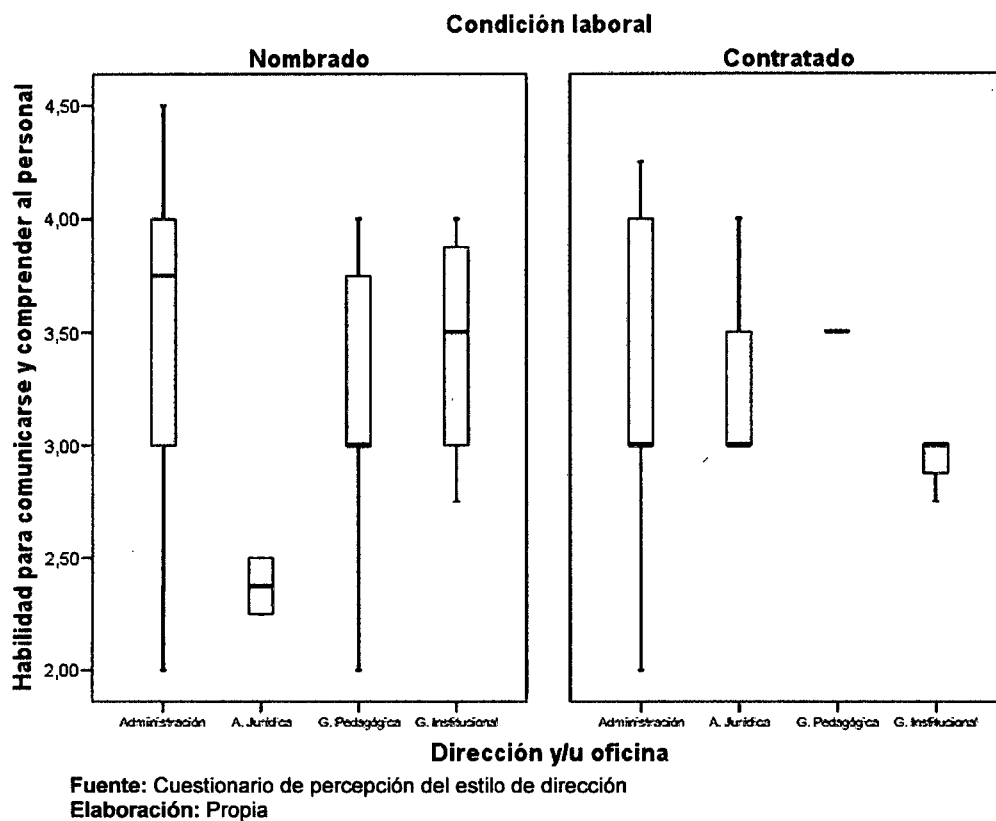
dispersión relativa de 19,67% que refleja la tendencia a la concentración de las respuestas encontradas.



**Figura 15. Indicador 5: Habilidad para comunicarse y comprender al personal (Por sexo)**

El valor más alto hallado se dio en la Oficina de Administración (3,33); y el valor más bajo, en la Oficina de Asesoría Jurídica (2,95). De forma general, el personal destaca que se esfuerzan para hacer bien las

tareas encargadas; el aspecto a mejorar es que los directivos deben desarrollar actividades que permitan mejorar el nivel de compromiso del personal. En promedio, al analizar por género se destaca que es el personal masculino el que resalta más dicho indicador en el directivo, de forma similar el personal en condición de contratado.



**Figura 16. Indicador 5: Habilidad para comunicarse y comprender al personal (Por condición laboral)**

## 4.2.2 Análisis general de la variable

**Cuadro 16: Percepción del estilo de dirección**

Dirección y/u oficina			Estadístico	
Habilidad para relacionarse con su personal.	Administración	Media	69,55	
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	66,07
		Para la media al 95%	Limite Superior	73,02
		Des. tip.		11,443
	A. Jurídica	Media		55,80
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	44,37
		Para la media al 95%	Limite Superior	67,23
		Des. tip.		9,203
	G. Pedagógica	Media		65,53
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	60,14
		Para la media al 95%	Limite Superior	70,93
		Des. tip.		9,746
	G. Institucional	Media		65,09
Intervalo de Confianza		Limite Inferior	57,56	
Para la media al 95%		Limite Superior	72,62	
Des. tip.			11,211	

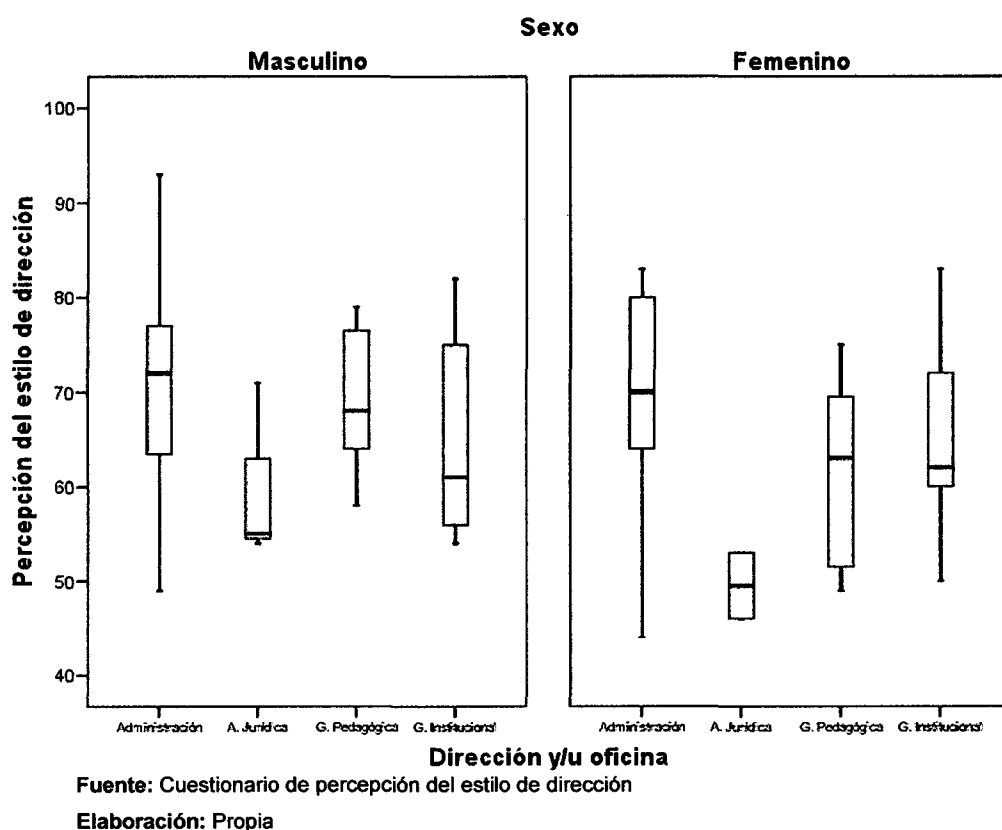
Fuente: Cuestionario de percepción del estilo de dirección

Elaboración: Propia

## ANÁLISIS

Los resultados obtenidos abarcan la totalidad de las respuestas proporcionadas por el personal seleccionado en la muestra respecto a la variable de percepción del estilo de dirección; el valor medio global fue de 67,17% con una desviación típica de 11,354, que al ubicar dicho puntaje en la escala de valoración identificada en el cuadro 07, permite concluir que la PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN ES ADECUADA de

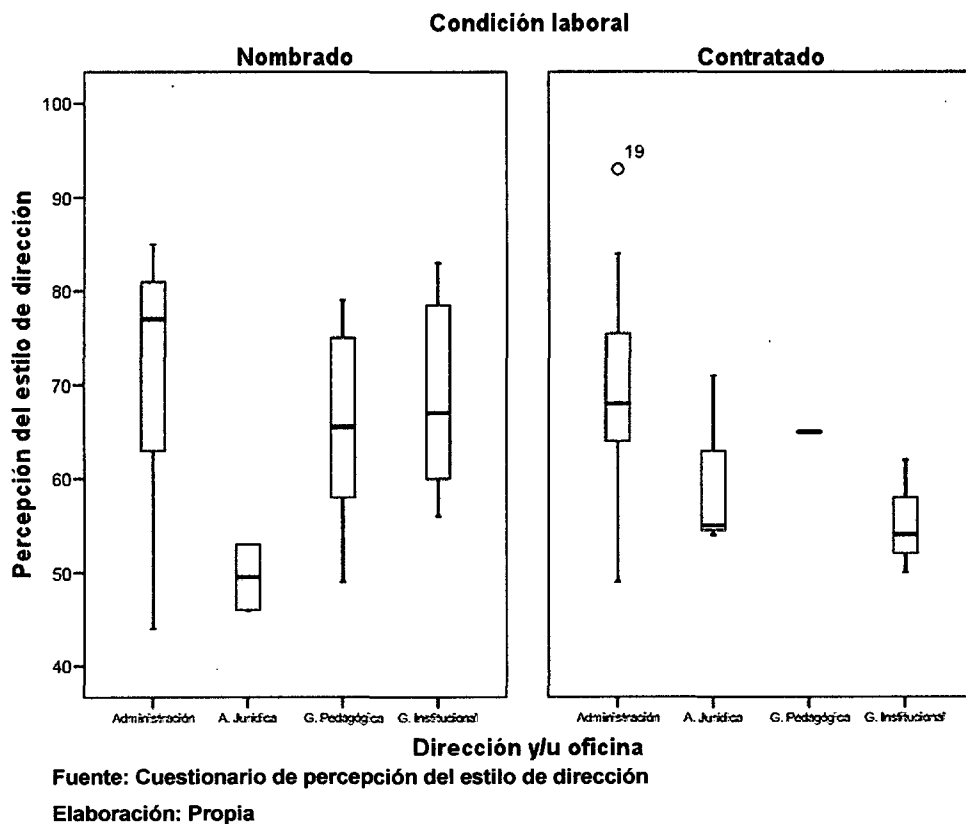
parte del personal que labora en la Dirección Regional de Educación de Tacna.



**Figura 17. Percepción del estilo de dirección (Por sexo)**

Al analizar las respuestas, con respecto al sexo del trabajador, se encontró que es el personal masculino el que muestra una mejor percepción a la labor del directivo; y con respecto a su condición laboral,

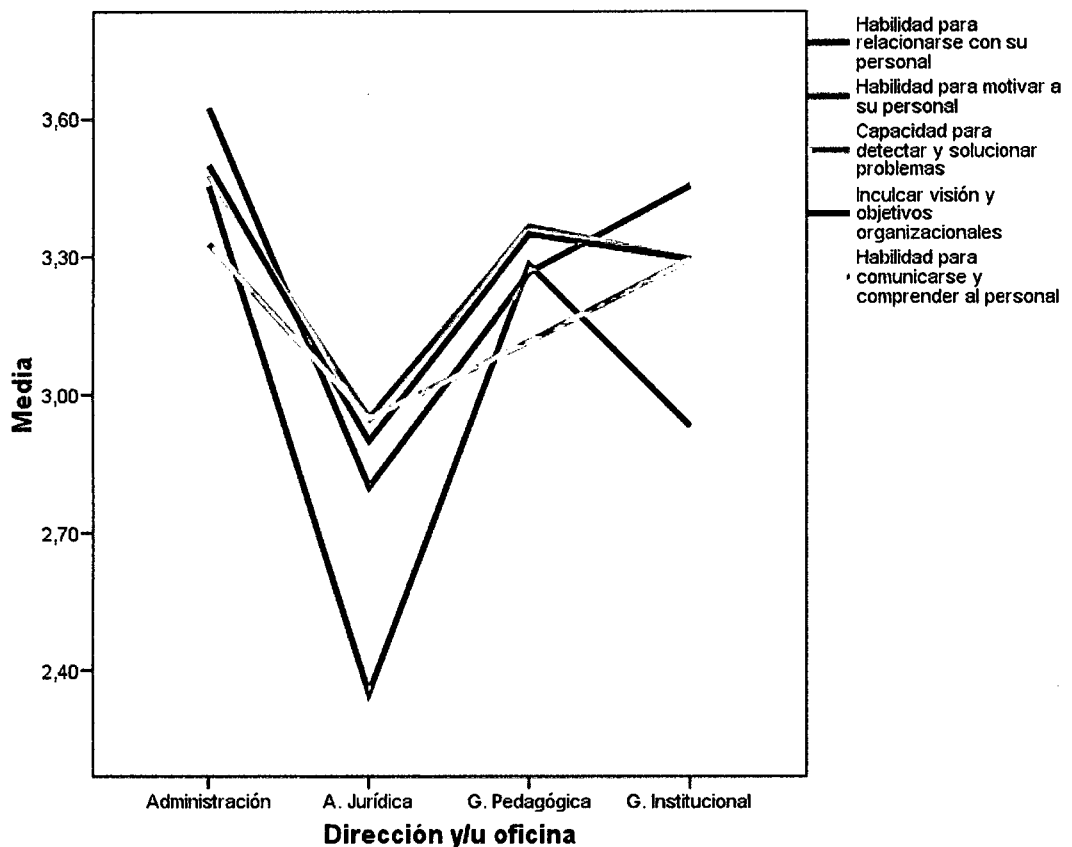
es el personal nombrado el que muestra una mejor percepción de la labor de los directivos.



**Figura 18. Percepción del estilo de dirección (Por condición laboral)**

En el Figura 19 se muestra el comportamiento de los indicadores de la variable, destacando que el indicador denominado “habilidad para relacionarse con su personal” es el más destacado, seguido por “inculcar

visión y objetivos organizacionales”, siendo el indicador con un puntaje más bajo el denominado “habilidad para motivar a su personal”.



Fuente: Cuestionario de percepción del estilo de dirección  
Elaboración: Propia

**Figura 19. Percepción del estilo de dirección (Por indicadores de la variable)**

A través de la prueba DHS de Tukey se busca determinar si existe alguna diferencia significativa en los niveles de percepción del estilo de dirección al comparar las respuestas del personal por dirección y/u

oficina, encontrándose (cuadro 17) un valor de  $F = 2,717$  (valor de  $p = 0,051$ ), que al compararlo con un valor de  $\alpha$  del 10% (nivel de significancia), implica que existe una diferencia significativa en las respuestas al comparar por áreas.

### Cuadro 17 Análisis de varianza (Anova)

#### Pruebas de los efectos intersujetos

*Variable dependiente: Percepción del estilo de dirección*

Fuente	Suma de Cuadros tipo III	gl	Media Cuadrática	F	Significación
Modelo Corregido	982,395 <sup>a</sup>	3	327,465	2,717	0,051
Intersección	172284,943	1	172284,943	1,429,608	0,000
Dirección y/u Oficina	982,395	3	327,465	2,717	0,051
Error	8556,352	71	120,512		
Total	347958,000	75			
Total Corregida	9538,747	74			

a. R cuadrado = 103 (R cuadro corregida = ,065)

Fuente: Reporte estadístico del Cuestionario de percepción del estilo de dirección

Elaboración: Propia.

Ello se destaca en el siguiente cuadro, donde se han conformado dos subconjuntos, encontrándose una diferencia significativa en las opiniones proporcionadas por el personal de la Oficina de Administración y el personal de la Oficina de Asesoría Jurídica.

## Cuadro 18 Prueba DHS de Tukey

### Percepción del estilo de dirección

#### DHS de Tukey<sup>a.b.c</sup>

Dirección y/u oficina	N	Subconjunto	
		1	2
A. Jurídica	5	55,80	
G. Institucional	11	65,09	65,09
G. Pedagógica	15	65,53	65,53
Administración	44		69,55
Significación		0,186	0,789

Fuente: Reporte estadístico del Cuestionario de percepción del estilo de dirección

Elaboración: Propia

Se muestran las medias para los grupos en subconjuntos homogéneos.

Basado en la suma de cuadros tipo III.

El termino error es la media cuadrática (Error) = 120,512.

- Usa el tamaño muestral de la media armónica = 10,518.
- Los tamaños de los grupos son distintos. Se empleara la media armónica de los tamaños de los grupos. No se garantizan los niveles de error tipo I.
- Alfa = 0,05.

### 4.3 RESULTADOS: MOTIVACIÓN

#### 4.3.1 Análisis por indicador de la variable

**Cuadro N° 19: Indicador 01: Nivel de predisposición**

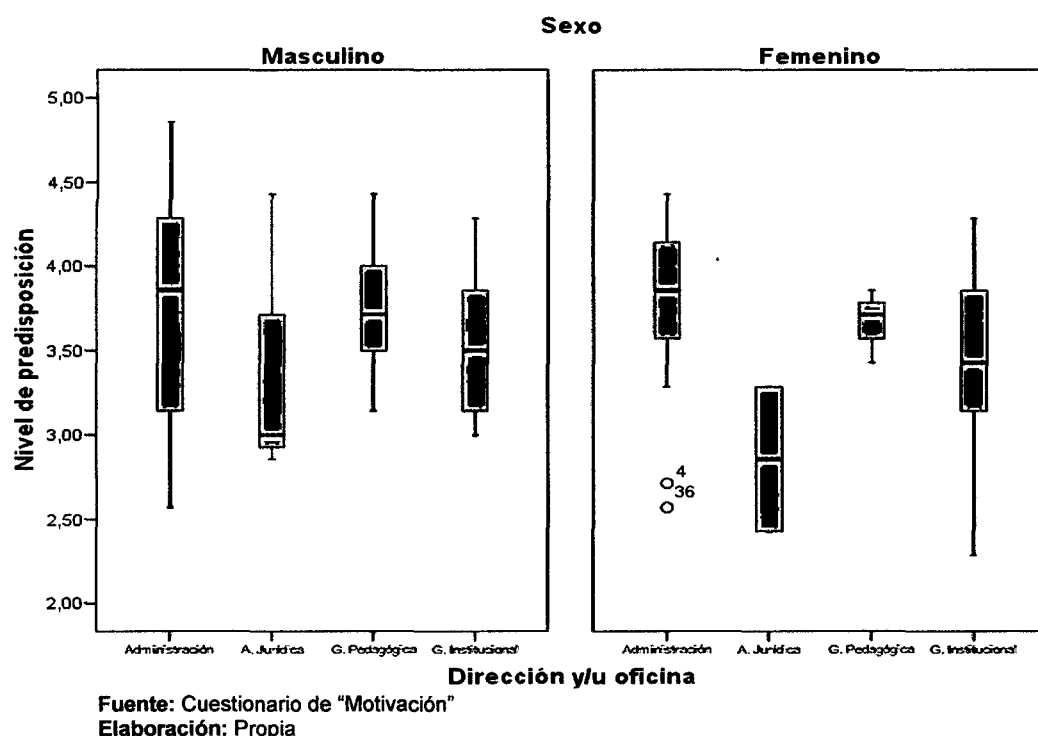
Dirección y/u oficina			Estadístico	
Habilidad para relacionarse con su personal.	Administración	Media	3,7760	
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	3,5950
		Para la media al 95%	Limite Superior	3,9570
		Des. tip.		0,5953
	A. Jurídica	Media		3,2000
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	2,2647
		Para la media al 95%	Limite Superior	4,1353
		Des. tip.		0,7532
	G. Pedagógica	Media		3,7143
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	3,5425
		Para la media al 95%	Limite Superior	3,8861
		Des. tip.		0,3102
	G. Institucional	Media		3,4805
Intervalo de Confianza		Limite Inferior	3,0705	
Para la media al 95%		Limite Superior	3,8906	
Des. tip.			0,6104	

Fuente: Cuestionario de Motivación  
Elaboración: Propia

### ANÁLISIS

Los resultados obtenidos guardan relación con el indicador denominado "nivel de predisposición", que implica la capacidad del trabajador de mostrarse interesado por los diferentes aspectos a afectan las actividades laborales o extralaborales de las funciones encargadas. El valor medio general fue de 3,68% (percepción moderada del indicador)

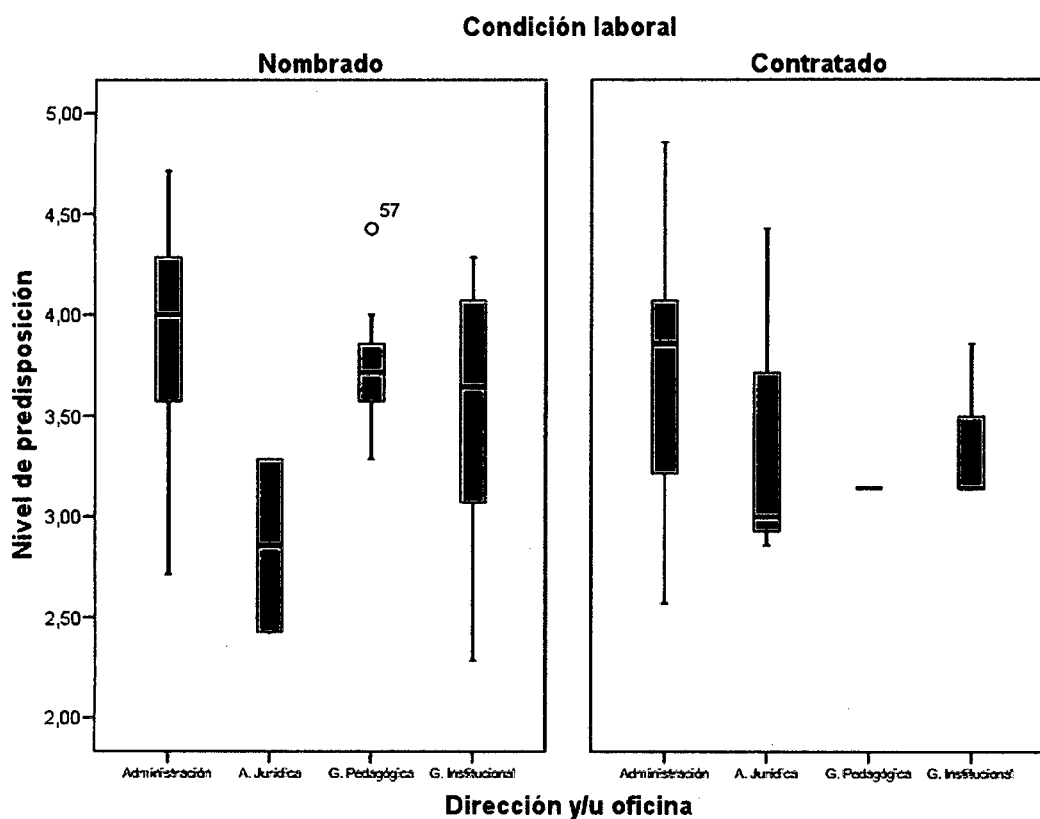
con una desviación típica de 0,576, dando un valor de dispersión relativa de 15,65% que refleja la tendencia a la concentración de las respuestas encontradas.



**Figura 20. Indicador 01: Nivel de predisposición (Por sexo)**

El valor más alto hallado se dio en la Oficina de Administración (3,78) y el valor más bajo en la Oficina de Asesoría Jurídica (3,20). De forma general, el personal destaca que le gusta establecerse metas superiores a las esperadas en las labores encargadas; el aspecto a mejorar es impulsar el insertar la visión institucional en las actividades del

personal a través del desempeño diario de los directivos. En promedio, al analizar por género, es el personal masculino el que resalta más dicho indicador en el directivo, de forma similar el personal en condición de nombrado.



Fuente: Cuestionario de Motivación  
Elaboración: Propia

**Figura 21. Indicador 01: Nivel de predisposición (Por condición laboral)**

**Cuadro 20: Indicador 02: Nivel de interés**

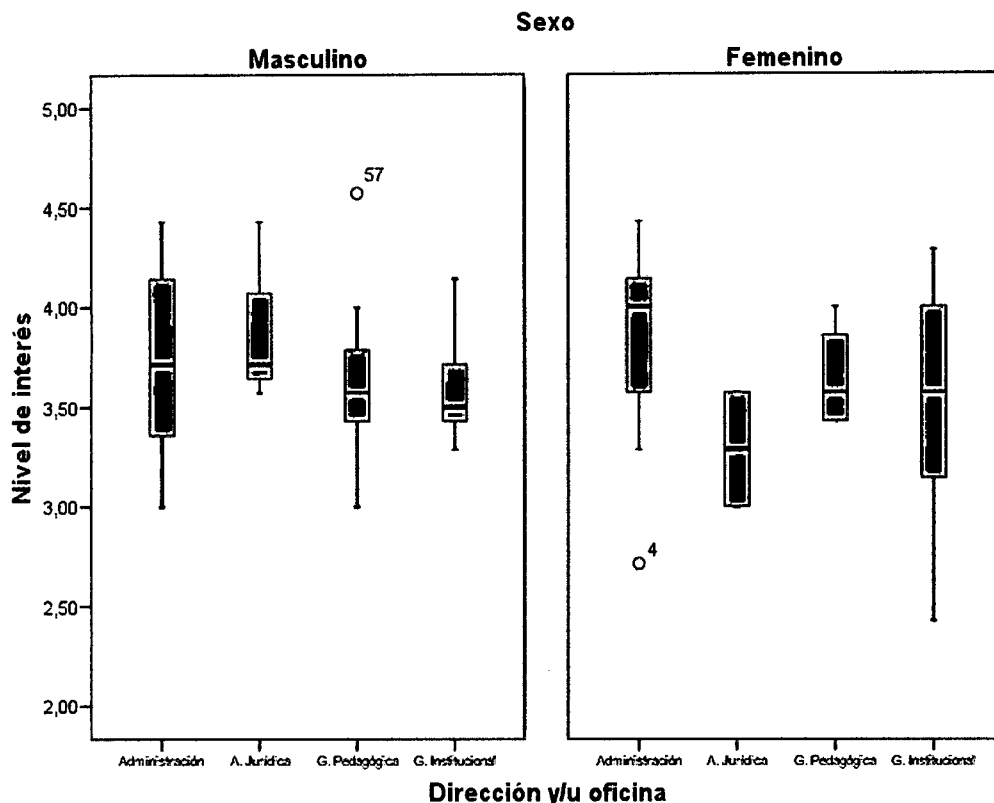
Dirección y/u oficina			Estadístico	
Habilidad para relacionarse con su personal.	Administración	Media	3,7760	
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	3,6404
		Para la media al 95%	Limite Superior	3,9115
		Des. tip.		0,4458
	A. Jurídica	Media		3,6571
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	3,0225
		Para la media al 95%	Limite Superior	4,2918
		Des. tip.		0,5111
	G. Pedagógica	Media		3,6476
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	3,4407
		Para la media al 95%	Limite Superior	3,8545
		Des. tip.		0,3736
	G. Institucional	Media		3,5455
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	3,1999
		Para la media al 95%	Limite Superior	3,8910
		Des. tip.		0,5143

Fuente: Cuestionario de Motivación

Elaboración: Propia

## ANÁLISIS

Los resultados encontrados guardan relación con el indicador denominado “nivel de interés”, que implica la capacidad del trabajador de irradiar compromiso en cada una de las actividades que efectúa, priorizando los intereses de la entidad. El valor medio general fue de 3,71 (percepción moderada del indicador); con una desviación típica de 0,447, dando un valor de dispersión relativa de 12,05% que refleja la tendencia a la concentración de las respuestas encontradas.

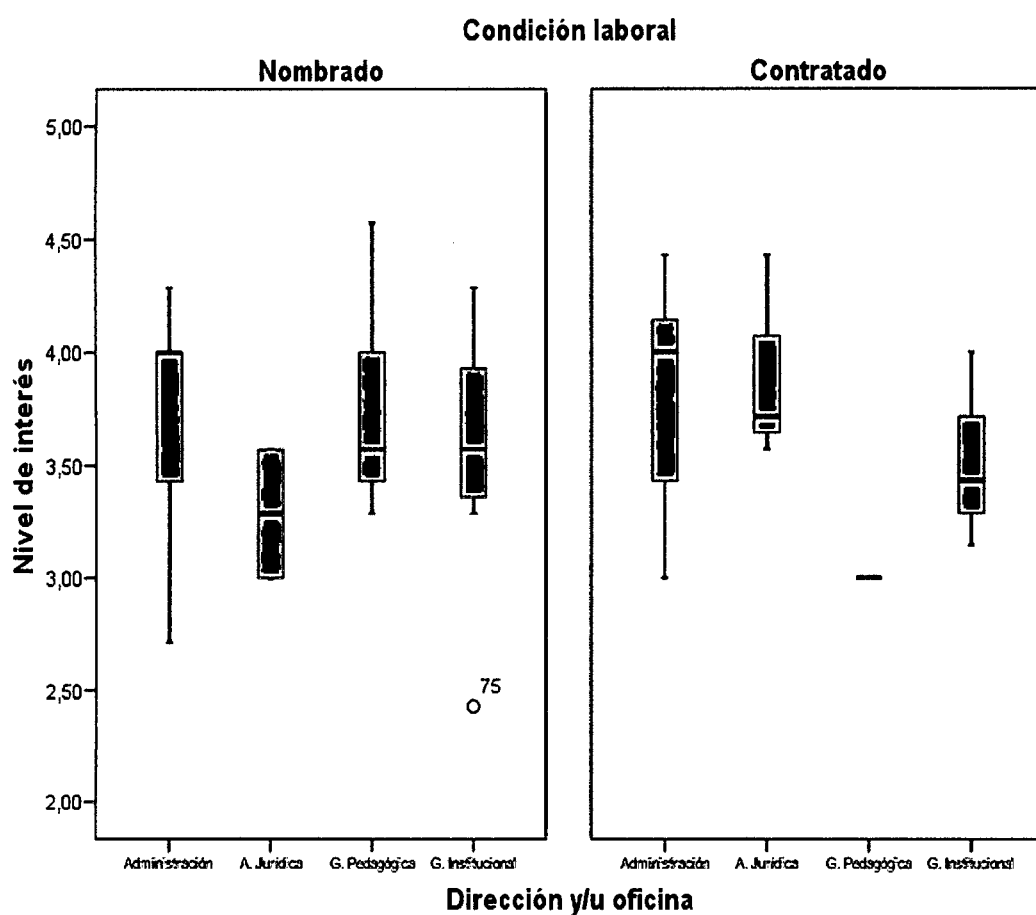


Fuente: Cuestionario de Motivación  
Elaboración: Propia

**Figura 22. Indicador 02: Nivel de interés (Por sexo)**

El valor más alto encontrado se dio en la Oficina de Administración (3,78); y el valor más bajo, en la Dirección de Gestión Institucional (3,55). De forma general, el personal destaca que busca con mucha frecuencia el aprender cada día más; el aspecto a mejorar, indica el personal, es el intercambiar ideas con los demás sobre aspectos que permitan mejorar la gestión o el servicio proporcionado a la comunidad. En promedio, al

analizar por género se aprecia que es el personal femenino el que resalta más dicho indicador en el directivo, de forma similar el personal en condición de contratado.



**Figura 23. Indicador 02: Nivel de interés (Por condición laboral)**

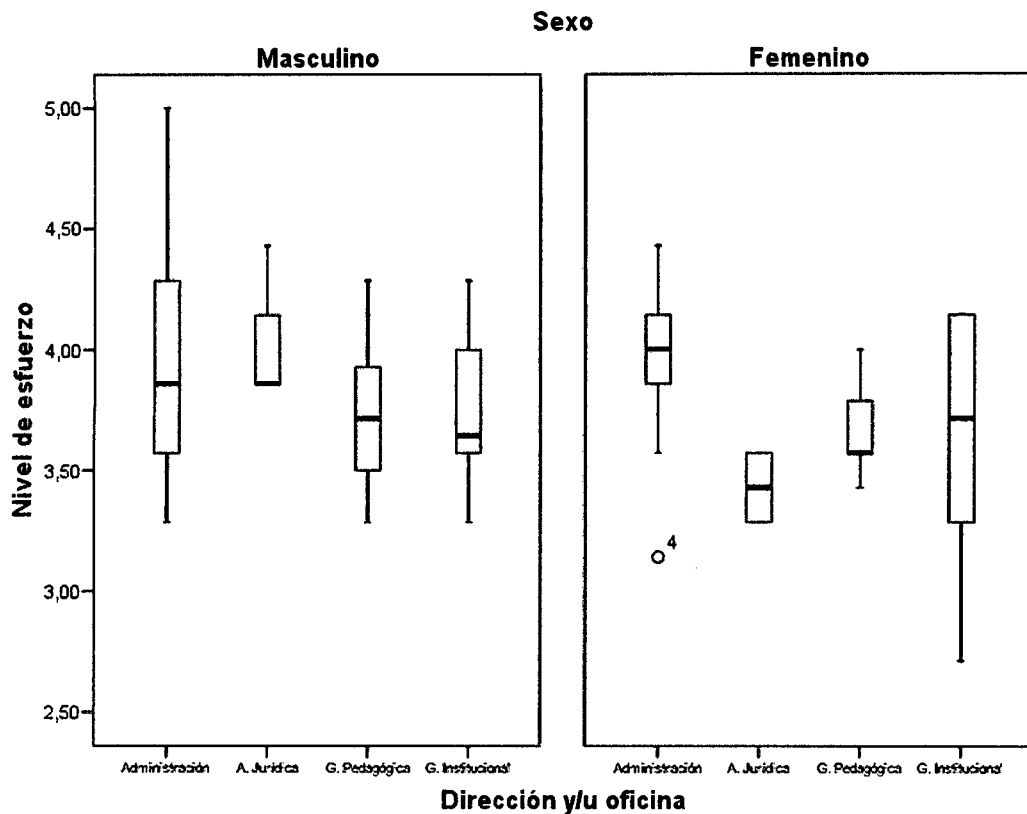
**Cuadro 21: Indicador 03: Nivel de esfuerzo**

Dirección y/u oficina			Estadístico	
Habilidad para relacionarse con su personal.	Administración	Media	3,9740	
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	3,8569
		Para la media al 95%	Limite Superior	4,0911
		Media recortada al 5%.		3,9646
	A. Jurídica	Media		3,8000
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	3,2738
		Para la media al 95%	Limite Superior	4,3262
		Des. tip.		0,4238
	G. Pedagógica	Media		3,7048
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	3,5599
		Para la media al 95%	Limite Superior	3,8496
		Des. tip.		0,2616
	G. Institucional	Media		3,6753
Intervalo de Confianza		Limite Inferior	3,3626	
Para la media al 95%		Limite Superior	3,9881	
Des. tip.			0,4655	

Fuente: Cuestionario de Motivación  
Elaboración: Propia

## ANÁLISIS

Los resultados obtenidos en el cuadro 21 guardan relación con el indicador denominado “nivel de esfuerzo”, que implica las ganas que le imprime el trabajador en conseguir que su labor sea eficiente y que logre satisfacer las necesidades de los usuarios. El valor medio general fue de 3,86 (percepción adecuada del indicador) con una desviación típica de 0,395, dando un valor de dispersión relativa de 10,23% que refleja la tendencia a la concentración de las respuestas encontradas.

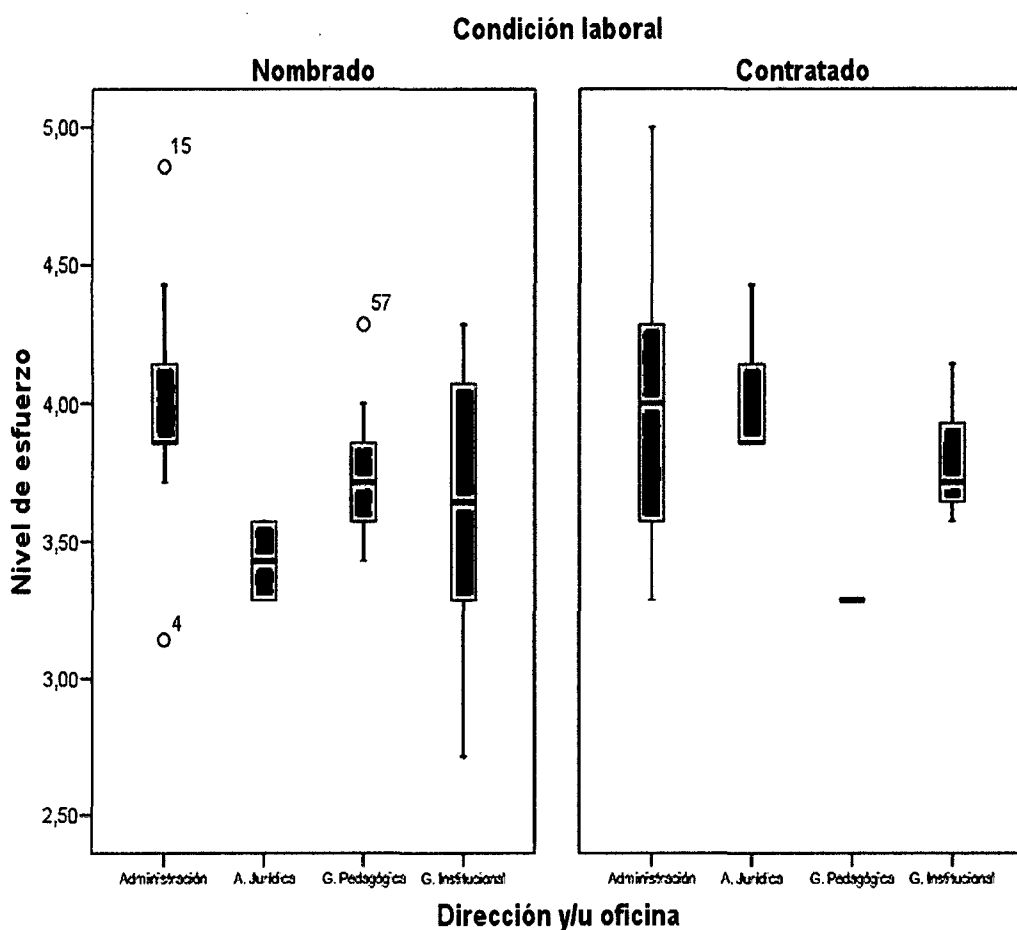


Fuente: Cuestionario de Motivación  
Elaboración: Propia

**Figura 24. Indicador 03: Nivel de esfuerzo (Por sexo)**

El valor más alto encontrado se dio en la Oficina de Administración (3,97); y el valor más bajo, en la Dirección de Gestión Institucional (3,68). De forma general, el personal destaca que con frecuencia se esfuerza para tener un mayor control sobre las actividades de las cuales es responsable; el aspecto a mejorar es el de dedicar más tiempo a investigar sobre qué actividades implementar que permitirían mejorar la

calidad del servicio proporcionado. En promedio, al analizar por género, se aprecia que es el personal masculino el que resalta más dicho indicador en el directivo, de forma similar el personal en condición de contratado.



Fuente: Cuestionario de Motivación  
Elaboración: Propia

**Figura 25. Indicador 03: Nivel de esfuerzo (Por condición laboral)**

### 4.3.2 Análisis general de la variable

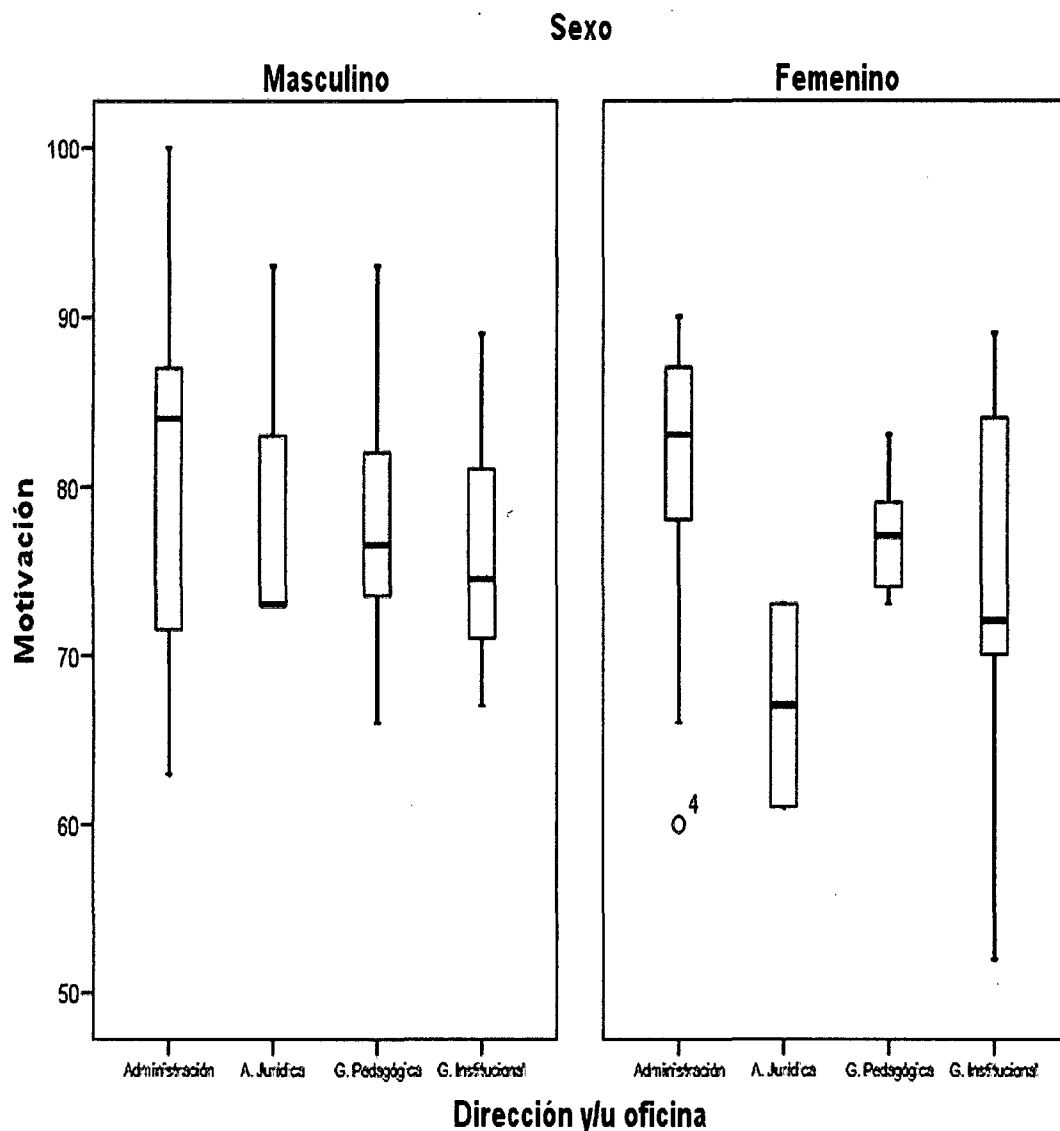
**Cuadro 22: Motivación**

Dirección y/u oficina			Estadístico	
Habilidad para relacionarse con su personal.	Administración	Media	80,68	
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	77,89
		Para la media al 95%	Limite Superior	83,48
		Des. tip.		9,187
	A. Jurídica	Media		74,60
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	60,29
		Para la media al 95%	Limite Superior	88,91
		Des. tip.		11,524
	G. Pedagógica	Media		77,47
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	74,02
		Para la media al 95%	Limite Superior	80,91
		Des. tip.		6,221
	G. Institucional	Media		74,91
		Intervalo de Confianza	Limite Inferior	67,62
		Para la media al 95%	Limite Superior	82,20
		Des. tip.		10,849

Fuente: Cuestionario de Motivación  
Elaboración: Propia

## ANÁLISIS

Los resultados obtenidos en el cuadro 22 abarcan la totalidad de las respuestas proporcionadas por el personal seleccionado en la muestra, respecto a la variable de motivación; el valor medio global fue de 78,79 con una desviación típica de 9,239, que al ubicar dicho puntaje en la escala de valoración identificada en el Cuadro 7, permite concluir que la **MOTIVACIÓN ES ADECUADA** de parte del personal que labora en la Dirección Regional de Educación de Tacna.

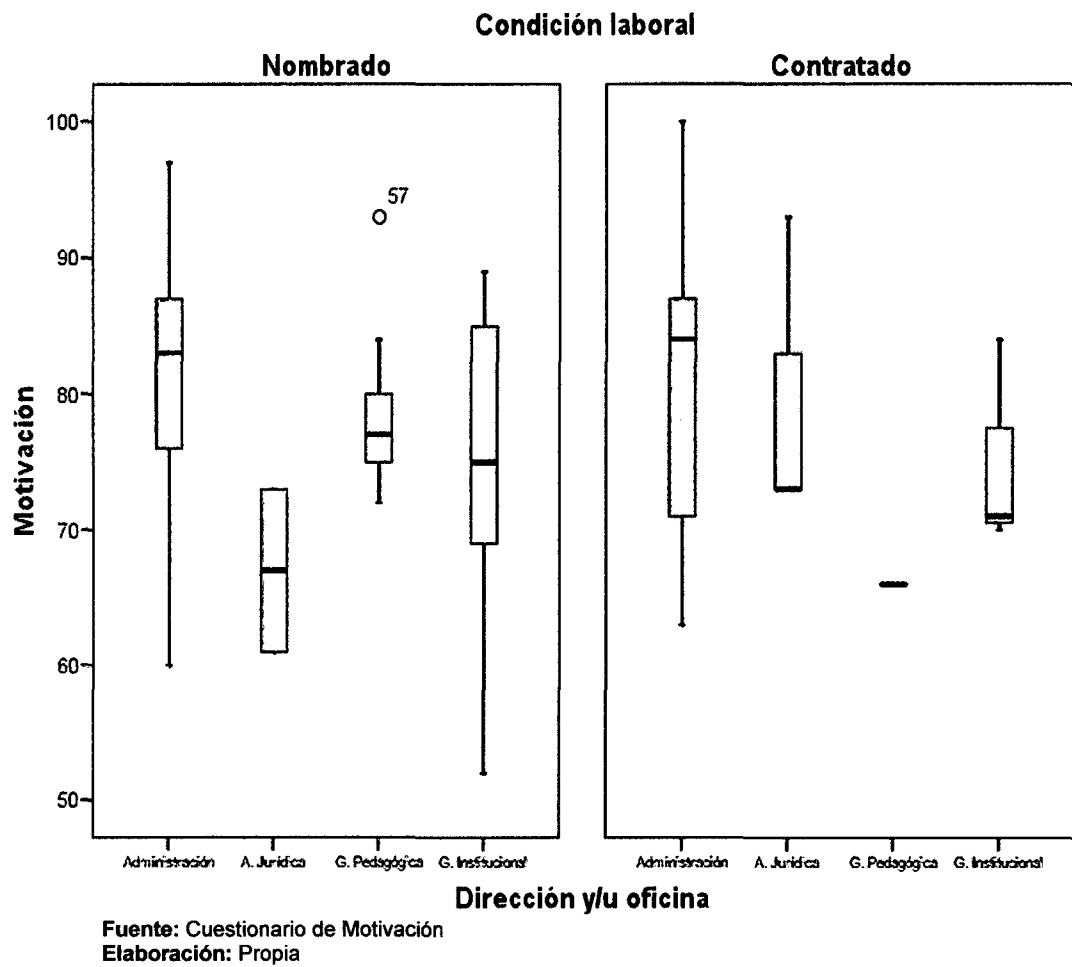


Fuente: Cuestionario de Motivación  
Elaboración: Propia

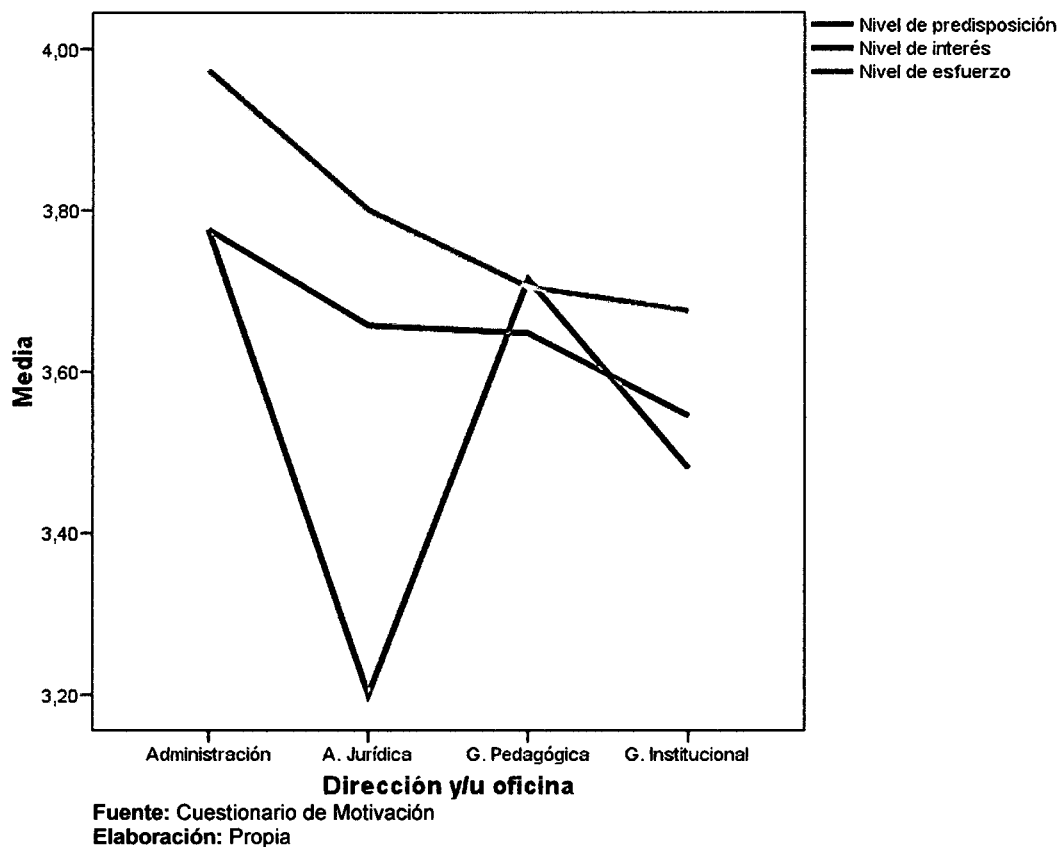
**Figura 26. Motivación (Por edad)**

Al analizar las respuestas, con respecto al sexo del trabajador, se encontró que es el personal masculino el que muestra una mejor

motivación laboral; y con respecto a su condición laboral, es el personal contratado el que muestra una mejor motivación laboral.



**Figura 27. Motivación (Por condición laboral)**



**Figura 28. Motivación (Por indicadores de la variable)**

En la figura 28 se muestra el comportamiento de los indicadores de la variable, destacando que el indicador denominado “nivel de esfuerzo” es el más destacado, seguido por “nivel de interés”, siendo el indicador con un puntaje más bajo el denominado “nivel de predisposición”.

A través de la prueba DHS de Tukey se busca determinar si existe alguna diferencia significativa en los niveles de motivación laboral al comparar las respuestas del personal por dirección y/u oficina, encontrándose (cuadro 23) un valor de  $F = 1,760$  (valor de  $p = 0,163$ ), que al compararlo con un valor de  $\alpha$  del 10% (nivel de significancia) implica que no existe una diferencia significativa en las respuestas al comparar por áreas.

**Cuadro 23: Tabla Análisis De Varianza (Anova)**

**Pruebas de los efectos intersujetos**

*Variable dependiente: Motivación*

Fuente	Suma de Cuadros tipo III	gl	Media Cuadrática	F	Significación
Modelo Corregido	437,199 <sup>a</sup>	3	145,733	1,760	0,163
Intersección	248888,850	1	248888,850	3005,603	0,000
Dirección y/u Oficina	437,199	3	145,733	1,760	0,163
Error	5879,388	71	82,808		
Total	471867,000	75			
Total Corregida	6316,587	74			

a. R cuadrado = 069 (R cuadro corregida = ,030)

Fuente: Cuestionario de Motivación

Elaboración: Propia

Ello se destaca en el siguiente cuadro, donde no se han conformado subconjuntos, que implica que no hay diferencia significativa en las opiniones proporcionadas por el personal de las áreas.

## Cuadro 24: Prueba Dhs de Tukey

### Motivación

#### DHS de Tukey<sup>a.b.c</sup>

Dirección y/u oficina	N	Subconjunto
		1
A. Jurídica	5	74,60
G. Institucional	11	74,91
G. Pedagógica	15	77,47
Administración	44	80,68
Significación		0,424

Fuente: Reporte estadístico del Cuestionario de Motivación

Elaboración: Propia

Se muestran las medias para los grupos en subconjuntos homogéneos.

Basado en la suma de cuadros tipo III.

El termino error es la media cuadrática (Error) = 82,808.

- d. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 10,518.
- e. Los tamaños de los grupos son distintos. Se empleara la media armónica de los tamaños de los grupos. No se garantizan los niveles de error tipo I.
- f. Alfa = 0,05.

Fuente: Reporte estadístico - Cuestionario de Motivación

Elaboración: Propia.

## **4.4 CONTRASTE DE HIPÓTESIS**

### **4.4.1 Hipótesis específicas**

a) La primera hipótesis de investigación plantea:

$H_0$ : El nivel de percepción del estilo de dirección de los funcionarios que caracteriza al personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna no es inadecuado.

$H_1$ : El nivel de percepción del estilo de dirección de los funcionarios que caracteriza al personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna es inadecuado.

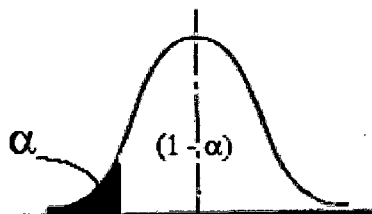
Para el contraste de dicha hipótesis de investigación nos basamos en los resultados definidos en el Cuadro 16, donde el valor medio global de la variable de percepción del estilo de dirección fue de 67,17; el cual, al ubicarlo en la escala de valoración predeterminada permite concluir que dicha percepción es adecuada de parte del personal que labora en la Dirección Regional de Educación de Tacna.

Para complementar dicho análisis descriptivo, se procede a desarrollar una prueba de hipótesis para la media, de donde:

$H_0: \mu \geq 60$  (percepción del estilo de dirección adecuada o muy adecuada)

$H_1: \mu < 60$  (percepción del estilo de dirección inadecuada o muy inadecuada)

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{S / \sqrt{n}}$$



**Cuadro 25: Prueba para una muestra**

	Valor de prueba = 60					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de Medias	95% Intervalo de Confianza para la Diferencia	
					Inferior	Superior
Percepción del estilo de dirección	5,472	74	0,000	7,173	4,56	9,79

Fuente: Reporte estadístico SPSS.  
Elaboración: Propia.

El valor de t calculado fue de 5,472 que resulta ser mayor al valor de t de tabla (5% de significancia y 74 grados de libertad) de -1,66; es decir, que cae en la zona de no rechazar  $H_0$ ; con lo cual, se procede a concluir que el nivel de percepción del estilo de dirección es adecuada o

muy adecuada, de parte del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna.

**b) La segunda hipótesis de investigación plantea:**

$H_0$ : El nivel de motivación que caracteriza al personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna no es inadecuado.

$H_1$ : El nivel de motivación que caracteriza al personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna es inadecuado.

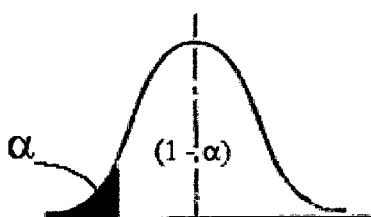
Para el contraste de dicha hipótesis de investigación es conveniente basarse en los resultados definidos en el cuadro 22, donde el valor medio global de la variable de motivación fue de 78,79; el cual, al ubicarlo en la escala de valoración predeterminada, permite concluir que dicha motivación laboral es adecuada en la Dirección Regional de Educación de Tacna.

Para complementar dicho análisis descriptivo, se procede a desarrollar una prueba de hipótesis para la media, de donde:

**$H_0: \mu \geq 63$  (motivación laboral adecuada o muy adecuada)**

**$H_1: \mu < 63$  (motivación laboral inadecuada o muy inadecuada)**

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{S / \sqrt{n}}$$



**Cuadro 26: Prueba para una muestra**

	Valor de prueba = 63					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de Medias	95% Intervalo de Confianza para la Diferencia	
					Inferior	Superior
Motivación	14,798	74	0,000	15,787	13,66	17,91

Fuente: Reporte estadístico SPSS

Elaboración: Propia

El valor de t calculado fue de 14,798, que resulta ser mayor al valor de t de la tabla (5% de significancia y 74 grados de libertad) de -1,66; es decir, que cae en la zona de no rechazar  $H_0$ ; con lo cual, se procede a concluir que el nivel de motivación laboral es adecuado o muy adecuado, de parte del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna.

c) La tercera hipótesis de investigación plantea:

H<sub>0</sub>: No existe una relación directa entre los indicadores de la percepción del estilo de dirección de los funcionarios y los indicadores de la motivación del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna.

H<sub>1</sub>: Existe una relación directa entre los indicadores de la percepción del estilo de dirección de los funcionarios y los indicadores de la motivación del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna.

Para el contraste de dicha hipótesis de investigación se planteó utilizar el coeficiente de correlación de Pearson, siendo la fórmula y el reporte del SPSS 15,0 los siguientes:

H<sub>0</sub>: No existe relación entre las variables

H<sub>1</sub>: Existe relación entre las variables

$$t = \frac{r_{xy} - 0}{\sqrt{\frac{1 - r_{xy}^2}{N - 2}}}$$

**Cuadro 27: Correlación de Pearson**

		Percepción del estilo de dirección	Motivación
Percepción del estilo de dirección	Correlación de Pearson	1	0,547
	Sig. (bilateral)		0,002
	N	75	75
Motivación	Correlación de Pearson	0,547	1
	Sig. (bilateral)	0,002	
	N	75	75

Fuente: Reporte estadístico SPSS  
Elaboración: Propia

Dado que el valor de  $r = 0,547$  (valor de  $p = 0,002$ ), dado que el valor de  $p < 5\%$  de significancia, se procede a concluir que se rechaza  $H_0$ ; es decir, que existe una relación directa y significativa entre los indicadores de la percepción del estilo de dirección de los funcionarios y los indicadores de la motivación del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna, considerando un 95% de confianza.

#### 4.4.2 Hipótesis general

La hipótesis general señala:

H<sub>0</sub>: No existe una incidencia de la percepción del estilo de dirección del funcionario sobre la motivación del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna.

H<sub>1</sub>: Existe una incidencia de la percepción del estilo de dirección del funcionario sobre la motivación del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna.

Para el contraste de dicha hipótesis se aplicó el estadístico chi-cuadrado, de donde:

**H<sub>0</sub>: Existe independencia entre las variables**

**H<sub>1</sub>: No existe independencia entre las variables**

$$\chi^2 = \sum_i \frac{(\text{observada}_i - \text{teórica}_i)^2}{\text{teórica}_i}$$

**Cuadro 28: Percepción del estilo de dirección**

		Motivación			Total
		Inadecuada	Adecuada	Muy adecuada	
Percepción del estilo de dirección	Inadecuada	7 9,3%	11 14,7%	2 2,7%	20 26,7%
	Adecuada	1 1,3%	29 38,7%	13 17,3%	43 57,3%
	Muy Adecuada	0 ,0%	4 5,3%	8 10,7%	12 16,0%
	Total	8 10,7%	44 58,7%	23 30,7%	75 100,0%

Fuente: Reporte estadístico SPSS  
Elaboración: Propia

**Cuadro 29: Prueba de chi-cuadrado**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24,969 <sup>a</sup>	4	0,000
Razon de verosimilitudes	23,303	4	0,000
Asociacion lineal por lineal	18,087	1	0,000
N de casos Validos	75		

a. 4 Casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5  
La frecuencia mínima esperada es 1,28.

Fuente: Reporte estadístico SPSS  
Elaboración: Propia

Se encontró un valor de chi-cuadrado de 24,969 (valor de  $p = 0,000$ ), puesto que el valor de  $p < 5\%$  de significancia, se procede a rechazar  $H_0$ ; es decir, que existe una incidencia de la percepción del estilo de dirección del funcionario sobre la motivación del personal de la

Dirección Regional de Educación de Tacna, considerando un 95% de confianza.

## CONCLUSIONES

Después de haber culminado con el presente trabajo de investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La percepción sobre el estilo de dirección que caracteriza al personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna, se determinó esta como adecuada. Al analizar por el sexo del trabajador se encontró que es el personal masculino el que muestra una mejor percepción a la labor del directivo; y con respecto a su condición laboral, es el personal nombrado el que muestra una mejor percepción de la labor de los directivos.

2 En lo que respecta a la motivación del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna, los resultados encontrados permiten concluir que es adecuada. Al analizar según el sexo del trabajador, se encontró que es el personal masculino el que muestra una mejor motivación laboral; y con respecto a su condición laboral, es el personal contratado el que muestra una mejor motivación laboral.

3. Se buscó determinar la incidencia de la variable independiente sobre la dependiente, es por ello que a través del estadístico chi-cuadrado se determinó que existe una incidencia de la percepción del estilo de dirección del funcionario sobre la motivación del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna.

## RECOMENDACIONES

1. Seleccionar técnicas o métodos que se puedan utilizar para motivar al personal, como las siguientes: brindarles oportunidades o posibilidades de autorrealización, logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal, brindar reconocimiento por sus logros, reconociendo el desempeño alcanzado, brindar oportunidad para relacionarse con sus compañeros de trabajo, a través de equipos de trabajo, los mismos que les darán identidad y un sentido de pertenencia, así también organizar actividades, eventos o reuniones sociales a fin de fortalecer los vínculos laborales en la institución.

2. Utilizar estrategias que contribuyan a mejorar el nivel de motivación, para lo cual recomendamos incidir en la motivación al personal, en los términos recomendados en el párrafo anterior, incluyendo los mismos, el nivel de predisposición de los trabajadores debe ser el resultado de la aplicación de buenas estrategias para motivar su actuar dentro de la institución.

3 Aplicar técnicas motivacionales, para así lograr, o en su defecto, mejorar la percepción de los trabajadores sobre el personal funcionario de la Dirección Regional de Educación, las mismas que no deben descuidarse y deben actualizarse progresivamente, implementando nuevas técnicas y estrategias, considerando principalmente la coyuntura del desarrollo de sus actividades diarias y los latentes cambios desfavorables en los que pueda caer el sector, provocando una desestabilidad y perder la percepción adecuada que se quiere mantener.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ADAIR, J. (1990). **Liderazgo basado en la acción**. Editorial McGraw-Hill. Ciudad Federal de México.
2. AGUILAR, A.; RODRÍGUEZ, A y SALANOVA, M. (2000). **Estilos de liderazgo y riesgos psicosociales en los empleados**. Universitat Jaume.
3. ANSOFF, I.H. y McDONNELL, E.J. (1997). **La dirección estratégica en la práctica empresarial**. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. II Edición.
4. ARANZADI, D.. (2000). **El arte de ser líder empresarial hoy**. Editorial Bilbao. II Edición. Universidad de Deusto (España).
5. BENNIS, W. y NANUS, B. (1995). **Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz**. Editorial Norma. Colombia. III Edición
6. CABRERA, G. (1996). **Apuntes de cátedra, comportamiento organizacional**. Universidad Central de Chile.

7. CARVAJAL PEÑA, G. (2001). **Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar.** Trabajo especial de grado, presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Chile.
8. CHIAVENATO, A. (2000). **Administración de recursos humanos.** Editorial Internacional Thomson, S.A. Colombia.
9. CONGER, J. A. y KANUNGO, R. (1988). **Liderazgo carismático.** The elusive Factor in Organizational Effectiveness. Jossey-Bass Publishers. Londres (Inglaterra). I Edición.
10. COVEY, S. (1994). **Los siete hábitos de la gente altamente efectiva.** Editorial Paidós. Ciudad Federal de México. II Edición.
11. DAVIS, K. y NEWSTROM, J. W. (2002). **Comportamiento humano en el trabajo.** Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. Ciudad Federal de México. XI Edición.
12. FISCHMAN, D. (2000). **El camino del líder.** Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima (Perú). II Edición.

13. FLÓREZ, J. (1992). **El comportamiento humano en las organizaciones**. Universidad Pacífico. Lima (Perú). I Edición.
14. FREEDMAN, M. y TREGOE, B. (2003). **Liderazgo Estratégico: arte y disciplina**. Editorial McGraw-Hill, Ciudad Federal de México.
15. GALVE GÓRRIZ, Carmen y ORTEGA LAPIEDRA, Raquel. (2000). **Equipos de trabajo y performance: Un análisis empírico a nivel de planta productiva**. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Zaragoza (España).
16. GÓMEZ CASTAÑEDA, O. (2006). **Liderazgo, gerencia y carisma**. Editorial Paidós. Ciudad Federal de México. II Edición.
17. GÓNGORA ESCALONA, D. (2000). **Clima organizacional: Un acercamiento a su definición**. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. IV Edición.
18. GOFFEE, R. y JONES, G. (2001). **Why Should Anyone Be Led by You?** Harvard Business Review. EEUU. III Edición.
19. HALPIN, A. y CROFT, D. (1963). **The organizational climate of schools**. University of Chicago Press (EEUU). III Edición.

20. HAMPTON, D.R. (1993). **Administración**. Editorial McGraw-Hill. Ciudad Federal de México.
21. HANNA, D. (1992). **Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño**. Editorial Addison Wesley Iberoamericana. EEUU.
22. HELLRIEGEL, JACKSON y SLOCUM. (2002). **Administración: Un enfoque basado en competencias**. Editorial Thomson. IX Edición.
23. HENNEMAN y Otros (1991). **Administración de los recursos humanos**. Editorial Cecsá. Ciudad Federal de México. II Edición.
24. HERNÁNDEZ LÓPEZ, M. (2006). **Gerencia de recursos humanos vs. gestión capital humano, bajo una mirada sistémica**. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. Ciudad Federal de México. III Edición.
25. HERSEY, P., BLANCHARD, K. y JOHNSON, D. (1998). **Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional**. Editorial Prentice Hall Inc. Ciudad Federal de México. VII Edición.

26. HILL-JONES (1996). **Administración estratégica: Un enfoque integrado**. Editorial McGraw-Hill. Ciudad Federal de México. V Edición.
27. KOONTZ, H. y WEHRICH, H. (1990). **Administración**. Editorial McGraw-Hill. VIII Edición.
28. KOONTZ, H. y WEHRICH, H. (1999). **Administración, una perspectiva global**. Editorial McGraw-Hill. Ciudad Federal de México. XI Edición.
29. LIKERT, R. (1967). **The Human Organization**. Editorial McGraw-Hill. EEUU. III Edición.
30. MCGILL, M. E., SLOCUM, J. W. y LEI, D. (1992). **Management Practices in Learning Organizations**. *Organizational Dynamics*, vol.21, Summer, p. 5-17. EEUU.
31. ORAMAS IZQUIERDO, L. (2004). **Clima Organizacional: Una perspectiva para su estudio e intervención**. Tesis de Maestría Psicología Laboral y de las Organizaciones. Venezuela.
32. O'TOOLE, J. (1996). **El liderazgo del cambio**. Editorial Prentice Hall. Ciudad Federal de México. III Edición.

33. PALMA, S. (1999). **Aspectos psicológicos del clima laboral.**  
Texto IX Titulación Profesional Extraordinaria. UNMSM-Lima  
(Perú).
34. PRITCHARD, R. y KARASICK, B. (1973). **The Effect of  
Organizational Climate on Managerial Job Satisfaction.**  
Organizational de la República Behavior and Human Performance,  
9,126-146. EEUU.
35. REICHERS, A. E. y SCHNEIDER, B. (1990). **Climate and culture:  
An evolution of constructs.** In B. Schneider (Ed.), Organizational  
climate and culture. San Francisco: Jossey-Bass. EEUU.
36. ROBBINS, S. P. (1999). **Comportamiento organizacional,  
conceptos controversias, aplicaciones.** Editorial Prentice Hall,  
Pearson Educación, Ciudad Federal de México. VIII Edición.
37. RODRÍGUEZ, D. (1999). **Diagnóstico organizacional.** Alfa  
Omega: Grupo Editor. Ciudad Federal de México. IV Edición.
38. RODRÍGUEZ GÓMEZ, G., GIL FLORES, J. y JIMÉNEZ GARCÍA,  
E. (1996). **Metodología de la investigación cualitativa.** Ediciones  
Aljibe. Colombia. III Edición.

39. RUBINSTEIN, M. Y FIRSTENBERG, I. (2001). **La organización pensante**. Editorial Oxford. Ciudad Federal de México. V Edición.
40. SANTOS, J. (2004). **Un mapa para construir futuros**. Editorial de la Universidad de El Salvador (San Salvador).
41. SCHOLTES, P.R. (1999). **The New Competencies of Leadership**. Total Quality Management 10(4/5):704-711.
42. SCOTT, W. y MITCHELL, T. (1993). **Sociología de la organización**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Ciudad Federal de México.
43. SOLANA, R. (1993). **Administración de organizaciones**. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires. Pág. 208.
44. STONER, J, FREEMAN, E R. y GILBERT Jr. (1996). **Administración**. Editorial Pearson. Ciudad Federal de México. VI Edición.
45. TICHY, Noel. (1998). **The Leadership Engine**. Editorial Harper.
46. YULK, G. (2002). **Liderazgo en las organizaciones**. Editorial Printice Hall.

47. WARREN, B. (1990). **Cómo llegar a ser líder**. Editorial Norma.  
Santa Fe de Bogotá (Colombia).

### **PUBLICACIONES WEB**

- Emilio Rodríguez y Liliana Pedraja.(2004). Título disponible en <http://www.scielo.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf> [Consultado 03.03.2010]
- Ministerio de Educación.(2004). Título disponible en <http://revistas.mes.edu.cu/EDUNIV/03-Revistas-Cientificas/Folletos-Gerenciales/2004/4/488040402.pdf>[Consultado 05.03.2010]
- Universidad de Antofagasta (Chile) Título disponible en <http://www.deltarh.com/quien/Liderazgo.pdf> [Consultado el 10.03.2010]
- Pablo Belly (2003). Título disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/caphumano.htm> [Consultado el 11.03.2010]
- Delta Recursos Humanos (2004) Título disponible en <http://deltarh.com/quien/Liderazgo.pdf>. [Consultado el 12.03.2010]
- Daniel Goleman (2007) Título disponible en <http://ganaropciones.com/liderazgo.htm> [Consultado el 12.03.2010].

- Frederick Herzberg (2004) Título disponible en <http://html.rincondelvago.com/teoria-de-los-factores-de-frederick-herzberg.html> [Consultado el 12.03.2010]

# **ANEXOS**

## CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN

**INSTRUCCIONES:** A continuación se presentan proposiciones que describen las cualidades personales de un líder. Según su apreciación personal, diga que tanto su gerente tiene estas cualidades. Tenga en cuenta la siguiente escala:

1. Nada      2. Casi nada      3. Regular      4. Con frecuencia      5. Siempre

**DIRECCIÓN Y/O OFICINA:** ..... **SEXO:** .....

**CONDICIÓN LABORAL:** ..... **AÑOS DE EXPERIENCIA:** .....

Nº	CONDUCTA	FRECUENCIA				
01	Ante algún problema laboral o personal, lo escucha y trata de entenderlo.	1	2	3	4	5
02	Busca hacernos consientes de las metas y objetivos organizacionales.	1	2	3	4	5
03	Respeto los sentimientos del personal, ante los problemas que se presentan.	1	2	3	4	5
04	Reprende de buena manera y en privado.	1	2	3	4	5
05	Percibe rápidamente el pensamiento de su personal.	1	2	3	4	5
06	Percibe con precisión los sentimientos de su personal.	1	2	3	4	5
07	Comprende rápidamente el ¿por qué?. Cada uno de nosotros mostramos cierta conducta.	1	2	3	4	5
08	Comprende con precisión el ¿por qué?. Cada uno de nosotros tenemos cierto comportamiento.	1	2	3	4	5
09	Nos hace sentir que somos muy importantes para la entidad.	1	2	3	4	5
10	Da un trato especial a cada uno de nosotros.	1	2	3	4	5
11	Siempre esta dispuesto a conversar.	1	2	3	4	5
12	Siempre está dispuesto a mejorar las relaciones con todos sus trabajadores.	1	2	3	4	5
13	Intuye rápidamente los problemas que se presentan en la entidad o entre los trabajadores.	1	2	3	4	5
14	Siempre encuentra una salida mesurada a los problemas que se presentan.	1	2	3	4	5
15	Transmite con claridad los objetivos que se propone alcanzar con su gestión en la entidad.	1	2	3	4	5
16	Es transparente en su accionar.	1	2	3	4	5
17	Ha logrado contagiar una visión institucional en su personal.	1	2	3	4	5
18	El personal se siente altamente comprometido con su gestión.	1	2	3	4	5
19	Los trabajadores se esfuerzan por hacer bien las cosas.	1	2	3	4	5
20	Ha logrado que el personal se sienta altamente comprometido con la su gestión y por ende con la entidad.	1	2	3	4	5

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN

**INSTRUCCIONES:** A continuación se describen un conjunto de proposiciones, relacionados con los pensamientos y comportamientos que puede tener Ud. con respecto a su trabajo. Encierre con un círculo su respuesta según la escala siguiente:

**1 = En total desacuerdo;    2 = En desacuerdo;    3 = regularmente de acuerdo;**  
**4 = De acuerdo;    5 = Muy de acuerdo**

**DIRECCIÓN Y/O OFICINA:** ..... **SEXO:** .....

**CONDICIÓN LABORAL:** ..... **AÑOS DE EXPERIENCIA:** .....

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA				
		1	2	3	4	5
01	Me esfuerzo mucho por superar mi propio rendimiento laboral dentro de la DRET.	1	2	3	4	5
02	Frecuentemente converso con mis colegas y mi familia acerca de mi trabajo.	1	2	3	4	5
03	Me gustan los desafíos que me impone mi trabajo administrativo.	1	2	3	4	5
04	Deseo contar con la simpatía de mis jefes y mis colegas.	1	2	3	4	5
05	Me agrada saber cuáles son mis progresos al terminar cada tarea encomendada.	1	2	3	4	5
06	Coopero con mis compañeros para lograr mejores resultados.	1	2	3	4	5
07	Trato de mantener la moral en alto entre mis compañeros.	1	2	3	4	5
08	Me gusta establecer y alcanzar metas superiores en el trabajo.	1	2	3	4	5
09	Me complace influir en mis colegas para que las cosas salgan bien.	1	2	3	4	5
10	Estoy orgulloso de pertenecer a la DRET.	1	2	3	4	5
11	Disfruto cuando termino una tarea difícil.	1	2	3	4	5
12	Con frecuencia me esfuerzo por tener más control sobre las cosas que tengo bajo mi responsabilidad.	1	2	3	4	5
13	Pongo mucho interés en los momentos que los directivos dan orientaciones.	1	2	3	4	5
14	Ejecuto las cosas con mucho entusiasmo.	1	2	3	4	5
15	Estoy muy pendiente de todas las actividades de la DRET.	1	2	3	4	5
16	Tengo mucho interés en aprender cada día más.	1	2	3	4	5
17	Dedico gran parte de mi tiempo a investigar sobre las últimas tecnologías y novedades relacionadas a mi labor.	1	2	3	4	5
18	Me esfuerzo mucho por destacar.	1	2	3	4	5
19	Siempre estoy dispuesto a dar mi tiempo extra para que las cosas salgan mejor.	1	2	3	4	5
20	Tengo bien identificados los objetivos de la DRET y los comparto plenamente.	1	2	3	4	5
21	Estoy muy estimulado por la visión institucional que imprimen los directivos de la DRET.	1	2	3	4	5

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**